



# Yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma Esimerkkinä Lauttasaaren seurakunnan Kirkkokahvila

---

Palokangas, Eeva

Toivanen, Tuija

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma  
Esimerkkinä Lauttasaaren seurakunnan Kirkkokahvila

Palokangas, Eeva  
Toivanen, Tuija  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2012

Palokangas, Eeva; Toivanen, Tuija

**Yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma, Esimerkkinä Lauttasaaren seurakunnan Kirkkokahvila**

Vuosi

2012

Sivumäärä

108

Yhteisöllisyys, osallisuus ja jakaminen ovat hyvinvointia lisääviä tekijöitä. Toisaalta taloudellisen hyvinvoinnin lisääntyessä voidaan ympärillä nähdä yhä useammin myös pahoinvointia ja yksinäisyyttä. Kaupungistumisen ja teollistumisen seurauksena luonnolliset yhteisöt ovat yhä harvempia ja yhteisöllisyyden pirstoutuminen altistaa merkityksettömyyden ja osattomuuden tunteelle. Yhteisöllisyys ja hyvän jakaminen ovat tämän ajan ”uusvanhoja” arvoja. Tämä näkyy kuluttajien ja asiakkaiden toiveissa ja ostopäätöksissä: yrityksiltä edellytetään eettisesti ja ekologisesti kestäviä toimintatapoja sekä sosiaalista vastuuta ympäristövastuun rinnalle.

Tämän opinnäytetyön aiheena on laatia yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma Lauttasaaren seurakunnan kahvilaan, joka on 20 vuoden ajan toiminut diakoniaruokailun lounaspalveluna. Kahvilan tuotto lahjoitetaan Kirkon Ulkomaanavulle.

Empiirisen aineiston hankinnassa käytettiin seuraavia laadullisen tutkimuksen menetelmiä: teemahaastattelu, asiakaskysely, personointi, havainnointi ja koeasiakkuus, blueprinting sekä benchmarking. Opinnäytetyö on kaksiosainen. Opinnäytetyöraportti koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty palvelujen kehittämiseen, elintarvikelainsäädäntöön, liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sekä kirkon rooliin palvelujen tuottajana teoreettisesta näkökulmasta. Raportin empiirisessä osassa kuvataan aineiston hankinta, käytetyt menetelmät sekä aineiston analysointi. Raportissa myös perustellaan varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa tehdyt ratkaisut. Opinnäytetyön raporttiosuudessa on toimeksiantajan arvio liiketoimintasuunnitelman käytettävyydestä kahvilatoiminnan kehittämiseksi.

Varsinainen liiketoimintasuunnitelma muodostaa opinnäytetyön toisen osan. Se on itsenäinen raportin liite. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan palvelukonsepti ja liikeidea, tuotevalikoima, henkilöstö- ja markkinointiratkaisut, liiketilaan liittyvät ratkaisut, asiakasryhmä- ja kilpailija-analyysi sekä SWOT- ja riskianalyysi. Lisäksi on laadittu budjetti ja eräitä laskelmia talouden hallinnan tueksi.

Palokangas, Eeva; Toivanen, Tuija

**A Business Plan for a Coffee-House, Case: Coffee-House of the Lauttasaari Parish**

Year	2012	Pages	108
------	------	-------	-----

The sense of community, involvement and sharing are factors that increase well-being. While economical wellness increases, mental sicknesses and solitude can be observed. The consequences of living in cities and industrialism are making natural communities more rare and the shattered sense of community exposes to feelings of meaningless and nonparticipation. The sense of community and sharing are current “new-old” values. This can be seen in the hopes and buying decisions of consumers and customers: companies are expected to have ethical and ecologically sustainable ways to operate in producing social responsibility, as well as environmental responsibility.

The objective of this thesis was to compile a business plan for a communal coffee-house of the Lauttasaari parish. This coffee-house has been operating for 20 years serving lunch as part of the church’s social work. The profit of the coffee-house will be donated to Finnish Church Aid.

This thesis has two sections. The report section consists of a literature review and an empirical part. The literature review concentrates on developing services, laws concerning provisions, making a business plan and the role of the church as a service provider from a theoretical point of view. The empirical section of the report provides information about how the material has been collected, the methods used and how the results have been analyzed. The methods used were theme interview, customer poll, personas, observation, customer journey, blueprinting and benchmarking. The report also depicts the business plan.

The main business plan forms the other section of the thesis. It can be found in an appendix. The service concept, the business idea and, the product range, as well as personnel and marketing solutions, are described in the business plan. Solutions for the business premises, customer analyses, competitor analyses and risk analyses of the business plan are also given. The budget and some calculations have been compiled to support the management of economics.

Keywords business plan, sense of community, coffee-house

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimintaympäristö .....	7
2.1	Lauttasaari .....	7
2.2	Lauttasaaren seurakunta .....	8
3	Yhteisöllisyys ja hyvinvointi .....	9
4	Ravintola-ala .....	10
4.1	Kahvilaliiketoiminta eilen, tänään ja huomenna .....	10
4.2	Ravintolatoimen lainsäädäntö .....	12
5	Palvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin .....	15
5.1	Palvelupolku ja palvelukokemus .....	17
5.2	Palvelun laatu ja käyttäjälähtöisyys .....	19
6	Liiketoimintasuunnitelma .....	20
6.1	Liikeidea ja liiketoimintamalli .....	22
6.2	SWOT- ja riskianalyysi .....	23
6.3	Taloudelliset laskelmat .....	24
7	Liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessi .....	27
7.1	Suunnitteluvaihe .....	28
7.1.1	Haastattelut .....	28
7.1.2	Asiakaskyselyt .....	33
7.1.3	Havainnointi ja koeasiakkuus .....	35
7.1.4	Benchmarking ja personointi .....	37
7.1.5	Tulokset aineistosta .....	39
7.2	Kehittämismalli .....	40
7.2.1	Blueprinting .....	40
7.2.2	Tuotteet ja palvelut .....	42
7.2.3	Henkilöstösuunnitelma .....	43
7.2.4	Markkinointisuunnitelma .....	43
7.3	Kehittämistyön tuloksen esittely .....	44
7.4	Arviointivaihe .....	45
7.4.1	Arviot liiketoimintasuunnitelmasta .....	45
7.4.2	Luotettavuusarviointia .....	46
8	Johtopäätökset .....	47
	Lähteet .....	51
	Kuvat .....	53
	Kuviot .....	54
	Kaavat .....	55
	Liitteet .....	56

## 1 Johdanto

Yhteisöllisyys, osallisuus ja jakaminen ovat ihmisen hyvinvointia lisääviä tekijöitä. Näiden arvojen huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä on ollut kasvava trendi tällä vuosikymmenellä. Tästä ovat todisteena monet ”pehmeitä” arvoja edustavat toimintamuodot sekä yrityksissä että erilaisissa yhteisöissä. Erityisesti seurakunnat ovat kehittäneet uusia toimintamuotoja, jotka voisivat laajasti palvella eri asiakasryhmiä. Yritysten sosiaalisesta vastuusta puhutaan päivittäin eri tiedotusvälineissä. Sosiaalisen vastuun arvot ovat tulleet yhä näkyvämmäksi osaksi yritysten toimintaa. Yhä useammin ne mielletään myös kilpailutekijöiksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma. Kehittämiskohteena oli Lauttasaaren seurakunnan Kirkkokahvila. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tuottaa kannattavaan liiketoimintaan tähtäävä liiketoimintasuunnitelma kahvilaliiketoiminnan kehittämisen tueksi. Kirkkokahvila on yksi Kirkon Ulkomaanavun yhteistyökohteista: kahvilan tuotto lahjoitetaan järjestölle. Kahvilan tiloissa aiemmin toiminut diakonian lounaspalvelu päättää toimintansa. Toisena tavoitteena oli yhdistää kannattava liiketoiminta yhteisölliseen toimintaan, jolla tuetaan alueen asukkaiden hyvinvointia. Kahvilasta rakennetaan koko kylän yhteistä kohtaamispaikkaa, jossa myös vapaaehtoisilla lauttasaarelaisilla on mahdollisuus osallistua ja jakaa osaamistaan. Kolmantena opinnäytetyön tavoitteena oli syventää opiskelijoiden osaamista ja ymmärrystä palvelujen kehittämisestä sekä palveluliiketoiminnasta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Laurea-ammattikorkeakoulu. Kehittämishanke toteutettiin Lauttasaaren seurakunnassa, joka on osa Helsingin seurakuntayhtymää. Liiketoimintasuunnitelma perustuu aineistoon, joka on hankittu laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Työssä on käytetty seuraavia menetelmiä: teemahaastattelu, asiakaskysely, personointi, havainnointi, blueprinting sekä benchmarking. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan kahvilan liikeidea, ruoka- ja juomatuotteet sekä henkilöstö- ja markkinointisuunnitelma. Suunnitelma sisältää myös perusteellisen asiakas- ja kilpailija-analyysin. Lisäksi on tehty sekä SWOT- että riskianalyysi. Yhteisöllinen kyläkahvila edustaa uudenlaista liiketoimintamallia, jossa kylän asukkaat olisivat mukana suunnittelemassa, ideoimassa sekä toteuttamassa oman kylän kahvilatoimintaa. Uudistetussa kahvilatilassa on viimeaikoina asioinut 30 - 50 ruokailijaa päivittäin.

Opinnäytetyössä yhdistyy työelämää kehittävä toiminta tutkimukselliseen näkökulmaan. Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Työn teoriaosuus ja aineiston hankinta sekä johtopäätökset on toteutettu yhdessä. Tuija Toivanen on vastannut kilpailija-analyysistä sekä laskelmista. Eeva Palokangas on vastannut asiakasanalyysistä sekä tuotepaketien kehittämisestä. Lopullinen opinnäytetyö, joka muodostuu raportista ja liiketoimintasuunnitelmasta on yhteistyön tulos.

Opinnäytetyö sisältää kaksi erillistä osiota. Ensimmäinen osa muodostuu kirjallisuuskatsauksesta, jonka avulla rakennetaan työn viitekehys. Jatkona teoriaosuudelle on kuvaus opinnäytetyönprosessista käytettyine menetelmineen. Toisessa osassa on yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma. Kirjallisina lähteinä on käytetty sekä kirjoja että Internetissä julkaistua materiaalia. Tietoperustaa rakennettaessa on tutustuttu ravintola-alan liiketoimintaan ja palvelujen kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen, perehdytty liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sekä luettu aiemmin valmistuneita liiketoimintasuunnitelmia.

Opinnäytetyössä on tehty rajauksia. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yleensä pohdintaa valittavasta yritysmuodosta. Koska Kirkkokahvila on osa Lauttasaaren seurakunnan toimintaa, yritysmuoto-osuus on rajattu liiketoimintasuunnitelmasta tämän työn ulkopuolelle. Opinnäytetyössä ei käsitellä myöskään tilinpäätöstietoja, vaan ne on rajattu työn ulkopuolelle. Kahvilan tilinpäätös on tiiviisti sidoksissa seurakunnan tilinpäätökseen eikä tämän työn tekijöillä ole ollut mahdollisuutta perehtyä siihen. Liiketoimintasuunnitelmassa ei esitetä investointien kuoletuksia, sillä investoinnit on suoritettu seurakuntayhtymän rahoituksella eikä liiketoimintaansa käynnistävän Kirkkokahvilan tarvitse maksaa niitä seurakuntayhtymälle takaisin. Kahvila ei myöskään maksa kahvilatiloista vuokraa seurakunnalle, joten vuokramenoja ei ole huomioitu tulosenusteissa. Kahvilan yhteisöllisen oheistoiminnan kehittäminen on myös rajattu tämän työn ulkopuolelle.

## 2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on Lauttasaaren suomalainen seurakunta. Lauttasaari on yksi läntisen Helsingin kaupunginosista. Lauttasaaren seurakunta on osa Helsingin seurakuntayhtymää. Kehittämishankkeen toimeksiantajana on Laurea-ammattikorkeakoulu.

### 2.1 Lauttasaari

Lauttasaari sijaitsee Länsi-Helsingissä, noin kolme kilometriä Helsingin keskustasta. Alueella on asukkaita noin 20 800 ja väestömäärän ennustetaan kasvavan voimakkaasti lähivuosina (Tilastokeskus 2012). Lauttasaari on osa Helsingin kaupunkia. Lauttasaarella on pitkä historia. Ensimmäinen maininta historiankirjoista löytyy vuodelta 1543, muodossa Drommensby. Lauttasaaren suomenkielinen nimi on otettu käyttöön vuonna 1918. Lauttasaari liitettiin Helsinkiin vuonna 1946 ja sen seurauksena asemakaava tuli alueelle vuonna 1951. Lauttasaari on rakennetulta ympäristöltään omaleimaista aluetta. Kerrostalot, omakotitaloalueet sekä mökkikylät, jotka muodostuvat noin 450 kesämökistä, rytmittävät merellisen kylän rakennettua ympäristöä. Meri ja laajat viheralueet tuovat luonnon osaksi jokapäiväistä kaupunkielämää. Lauttasaari on kolmen sillan saari, joista Lapinlahden silta on yksi vilkkaimmista sisääntuloteistä: sen kautta kulkee vuorokaudessa noin 56 000 autoa. Lauttasaaren palvelurakenne

on monipuolinen: alueella on monipuolista palveluyrittäjyyttä ja pienteollisuutta sekä aktiivista yhdistystoimintaa. (Lauttasaari-seura 2012.) Rakenteilla oleva länsimetro tulee liikennöimään Lauttasaaren läpi. Lauttasaaren keskelle rakennettava Lauttasaaren metroasema parantaa merkittävästi alueen julkisen liikenteen palveluja. Metron suunnitellaan valmistuvan vuoden 2015 lopussa. (Länsimetro 2015.) Lauttasaarelaisista tulonsaajista noin 35 prosenttia kuuluu ylimpään tuloluokkaan, jossa ansaitaan 32 000 €/v tai enemmän (Tilastokeskus 2012). Lauttasaaren peruspiirin alueella on yhteensä 7 269 työpaikkaa. Aloista eniten työllistävät tukku- ja vähittäiskauppa (1 867) sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. (Tilastokeskus 2012.)

## 2.2 Lauttasaaren seurakunta

Helsingissä on 18 suomenkielistä ja kolme ruotsinkielistä evankelis-luterilaista seurakuntaa. Lauttasaaren seurakuntaan kuuluu n. 12 000 jäsentä. Lauttasaaren kirkko on otettu käyttöön vuonna 1958. Kirkko sijaitsee Lauttasaaren keskustassa (Kuva 1). Seurakunta järjestää jumalanpalveluksia, konsertteja, diakoniatyötoimintaa, lähimmäispalvelutoimintaa, vapaaehtoistoimintaa sekä kansainvälistä työ- ja lähetystoimintaa. Seurakunnan toiminnassa on huomioitu eri-ikäiset seurakuntalaiset ja kaikkia kutsutaan mukaan toimintaan. Lauttasaaren seurakunnan toiminta-ajatuksena on pitää saaren asukkaiden puolta. Toiminnassa korostetaan yhteisöllisyyttä ja toisista huolehtimista. (Lauttasaaren seurakunta 2012.)



Kuva 1: Kirkon sijainti kartalla (Eniro 2012).

Kirkon rooli Suomessa on aina ollut merkittävä. Kirkon tehtäviin on julistuksellisen, hengellisen ja sielunhoidollisen tehtävän lisäksi aina kuulunut myös diakonian ja taloudellisen hyvinvoinnin tasaamisen tehtävä. Vanha sanonta kirkon tehtävästä, ”Soppaa, saippuaa ja sielunhoitoa”, pitää edelleen paikkansa. Hyvinvointivaltiossa hyvinvointi ei aina jakaudu tasaisesti,



silloin puhutaan pahoinvoinnin lisääntymisestä hyvinvoinnin lisääntyessä. Valtion rinnalle jakamaan palveluntuottamisen tehtävää on tullut ns. kolmas sektori, johon myös kirkko, erilaiset järjestöt, vapaaehtoiset, perheet ja yksilöt lasketaan. Kirkko tuottaa ja tarjoaa monenlaisia palveluja jäsenilleen perinteisten kirkollisten toimitusten lisäksi. (Kansanen 2007, 6.)

Kirkon Ulkomaanapu (KUA) on Lauttasaaren seurakunnan yhteistyökumppani yhteisöllisen kyläkahvilan kehittämisessä. Kahvilan tuotto ohjataan järjestön kautta eri avustuskohteisiin. KUA on vuonna 1947 perustettu avustusjärjestö, joka tällä hetkellä on yksi suurimmista kehitysyhteistyön ja katastrofiavun toteuttajista Suomessa. Järjestön toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat valikoimaton lähimmäisenrakkaus, periksiantamaton toivo, rohkeus ja toiminnan laadukkuus. Useat eri seurakunnat tukevat KU:n toimintaa keräämällä ja lahjoittamalla varoja järjestölle. Järjestössä on laadittu uusi, toimintaa ohjaava strategia tuleville vuosille. Strategia ohjaa järjestöä erikoistumaan kansainvälisessä toiminnassaan sekä löytämään uusia ja innovatiivisia osallistumismahdollisuuksia myös Suomessa. (KUA 2012.)

### 3 Yhteisöllisyys ja hyvinvointi

Suomea on perinteisesti kutsuttu hyvinvointivaltioksi. Valtion tehtävänä on kantaa vastuu kansalaisista, sosiaalisista olosuhteista sekä elämisen ehdoista. Hyvinvoinnin turvaamiseksi valtio harjoittaa valitsemaansa sosiaalipolitiikkaa, johon kuuluvat tulonsiirrot, julkiset palvelut sekä koulutus. Hyvinvointivaltion nopean kehittymisen kausia olivat erityisesti 70- ja 80-luku. 1990-luvun talouden romahdus aiheutti voimakkaita muutoksia kansalaisten hyvinvoinnissa: työttömyys lisääntyi rajusti ja hyvinvoinnin erot korostuivat. Talouden myönteinen kehitys 2000-luvulla ei ole onnistunut korjaamaan tilannetta entiselle tasolle, vaan työttömyysongelma, tuloerojen kasvu sekä päihteisiin liittyvät ongelmat ovat säilyneet ja osin lisääntyneet. Ihmisten yksinäisyys, syrjäytyminen sekä pahoinvointi ovat todellisia ongelmia nyky-yhteiskunnassa. (Kansanen 2007, 5.)

Sosiaalipsykologiassa yhteisöllisyyden keskeisiä näkökulmia ovat sosiaalisen identiteetin rakentuminen, ihmisten välinen vuorovaikutus ja ryhmätoiminta. Tällöin huomio kiinnittyy yksilön sisäiseen kokemukseen ryhmän jäsenyydestä ja yhteisön vaikutusta sosiaalisen identiteetin rakentumiselle. Yhteisöllisyyden käsite sisältää samalla sekä paikallisuuden ja osallisuuden ajatuksen että universaalin yhteisöllisyyden. Paikallisessa yhteisöllisessä toiminnassa nousee tärkeään roolin vuorovaikutus ja yhteinen toiminta. (Thitz 2006, 16-17.)

Jokaisella ihmisellä on tarve kuulua johonkin yhteisöön, tulla näkyväksi ja arvostetuksi. Yhteisöllisyys on sekä osallisuutta että yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyden tunne rakentuu vuorovaikutuksessa ja jäsenten välisissä suhteissa. Yhteisöllisyys on myös sen tarpeen tunnustamista, että ihminen tarvitsee toista ihmistä lähelleen. Yhteisöllisyyden kokemuksessa ihminen

liittyy ja identifioituu johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaaksi ja itselleen tärkeäksi. Se on myös kokemus ja tunne, että voi vaikuttaa ympärillään tapahtuviin asioihin ja ratkaisuihin. Yhteisöllisyys on verkostoitumista, voimavarojen tunnustamista ja jakamista, mikä tuottaa sosiaalista pääomaa ja lisää hyvinvointia. Yhteisöllinen elämä, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisten välillä, lisää elämänhallinnan edellytyksiä ja torjuu parhaimmillaan yksinäisyyttä ja syrjäytymistä. (THL 2012.)

Uuden yhteisöllisyyden merkiksi ihmiset ovat alkaneet oma-aloitteisesti järjestäytymään ratkaistakseen yhteiseen hyvään liittyviä asioita. Toiminnalla kyseenalaistetaan yksityisen ja julkisen toiminnan rajoja. Ilmiötä voidaan kutsua tekojen demokratiaksi, jossa ei enää oleteta, että jokin julkinen, valtiollinen toimija tuottaa ja järjestää palveluja kaikille, vaan palvelujen tuottamisesta tulee jokaisen kansalaisoikeus. Sosiaalinen media auttaa samalla lailla ajattelevia löytämään toisensa nopeasti ja tekemään toiminnan näkyväksi. Tuoreimpia esimerkkejä tekojen demokratiasta ovat Kallio-liike Helsingissä ja maailmanlaajuinen Occuby Wall Street-liike. Kallio-liike on ollut organisoimassa monipuolista kaupunginosan kansalaistoimintaa, kuten kaupunginosajuhlien, puistokirpputorien ja korttelikeittiöiden, järjestämistä. Liike on myös puolustanut ruokajonossa jonottavia ihmisiä. Occuby Wall Street-liike vastustaa hyvinvoinnin epätasaista jakautumista yhteiskunnassa. (Niinikoski & Välikangas 2012.)

#### 4 Ravintola-ala

Suomessa ravintola-alaa säätelee monet eri lait, mikä edellyttää liiketoimintaa suunnittelevalta toimijalta perusteellista perehtymistä ravintola-alan lainsäädäntöön ja alan toimintaan yleisesti. Kokonaiskuvan saamiseksi on tarpeellista tutustua alan tämänhetkisiin näkymiin ja tulevaisuuden haasteisiin sekä palvelujen rooliin ravintola-alalla. Palvelujen kehittäminen perustuu perusteelliseen tilannearvioon ja kykyyn nähdä tulevaisuuteen. Tässä luvussa luodaan katsaus kahvilaliiketoiminnan historiaan ja tämän hetken haasteisiin. Lisäksi tutustutaan ravintola-alaa koskevaan lainsäädäntöön, jotka määrittävät yleisesti ravintolatoimintaa, aukioloa, elintarvikehuoneistojen hyväksymistä, omavalvontaa sekä elintarvikehygieenistä osaamista. Lainsäädännössä erityishuomio kiinnittyy hygieniaan ja omavalvontaan, millä turvataan palvelun laatukriteerien täyttyminen.

##### 4.1 Kahvilaliiketoiminta eilen, tänään ja huomenna

Kahviuoman syntyhistoriasta elää monenlaisia legendoja. Erään tarinan mukaan etiopialaisen luostarin vuohet söivät kiiltävälehtisen pensaan punaisia marjoja ja muuttuivat levottomiksi. Vaikutuksesta innostuneena yksi lampaita paimentaneista munkeista maistoi marjoja ja hetken kuluttua hänen olonsa muuttui euforiseksi. Munkki kertoi löydöstään luostarin johtajalle. Apotti pelkäsi paholaisen olevan asialla ja peläten noituutta hän heitti marjat nuotioon. Nuo-

tiossa marjat paahtuivat ja huumaavan tuoksun houkuttelemana marjat sekoitettiin kuumaan veteen. Syntyi kahviuoma. (Suomen tee- ja kahviseura 2012.)

Kahviuoman arvioidaan syntyneen Arabiassa 1200-luvulla. Kahvin suunnitelmallinen viljely aloitettiin Mekassa. Sieltä juoma kulkeutui eri vaiheittain kautta Egyptiin ja edelleen turkkilaisten valloittajien mukana eri puolille Lähi-Itää. Kahvin tuonti Eurooppaan alkoi 1500-luvulla ja kahviloista tulikin merkittävä osa eurooppalaista kaupunkikulttuuria 1600-1700-luvuilla. Arvioidaan, että ensimmäinen kahvilasti saapui Ruotsi-Suomeen jo vuonna 1685 ja Tukholman ensimmäinen kahvila avattiin vuonna 1708. Kahvia saapui Suomeen 1720-luvulta lähtien turkulaisporvarien varustamissa laivoissa. Kahvista saivat aluksia nauttia lähinnä säätyläisperheet ja muu yläluokka. Ensimmäinen kahvila avattiin Suomeen 1700-luvun puolivälissä. (Suomen tee- ja kahviseura 2012.)

Suomalainen kahvilakulttuuri on viime vuosina monipuolistunut: huoltoasemakahviloiden rinnalle ovat tulleet kansainväliset kahvilaketjut sekä erityisesti laadukkaaseen miljööseen, palveluun ja tuotevalikoimaan panostavat kahvilat. Pieniä kahviloita syntyy niin kyläkauppojen tuulikaappeihin kuin katsastusasemien odotustiloihin. Yhä useammassa pikkukaupungissa ja taajamassa on omaleimaisia kahviloita. Perinteisesti kahvikupin ääressä on jaettu ilot ja surut, kerrottu ja kuultu viimeisimmät juorut, tehty politiikkaa ja puitu konflikteja, koettu yhteenkuuluvaisuutta. Suomalainen kahvikansa on siirtynyt nauttimaan kahvinsa mitä erilaisimpiin ympäristöihin. Yhä useammassa kahvilassa tarjotaan perinteisen suomalaisen pannu- ja suodatinkahvin rinnalla kuumia ja kylmiä erikoiskahveja sekä muita kahvilatuotteita huolellisesti harkitussa miljöössä. Kansainvälisyys muokkaa kahvilakulttuuria voimakkaasti. Tänäpä kahviloista haetaan omaa rauhaa, hengähdyshetkiä, tekeepä joku töitäkin pelkää kahviloissa Internet-yhteyksien mahdollistamana. Uusimmat trendit näkyvät ensiksi Helsingin metropolialueella, mistä ne usein matkailualan vaikutuksesta kulkeutuvat kohti pohjoista. Kahvilakulttuuri elää aikakautta, jossa vanha yhteisöllinen kahvittelukulttuuri tekee sijaa uusille tavoille nauttia kahvin virkistävästä ja rentouttavasta vaikutuksesta.

Ravintola- ja kahvila-asiakkaiden laatutietoisuus on lisääntynyt viime vuosien kuluessa. Asiakkaiden käyttäytymisen muutokset asettavat palvelun laadulle uusia vaatimuksia ja lisäävät tervettä kilpailua palveluntuottajien välillä. Kun tarkastellaan asiaa asiakkaiden näkökulmasta, laatutekijöitä on kaksi: todelliset ja kuvitteelliset tekijät. Todellisia laatutekijöitä ovat kaikki aisteihin vaikuttava kuten ruoan maku, ulkonäkö, tuoksu ja rakenne ja ravintolaympäristön viihtyisyys. Kuvitteellisia ovat muun muassa ne laatutekijät, joista asiakkaalla on mielikuvia. Näitä tekijöitä ovat terveellisyys, lisäaineettomuus ja ravintoarvo tai ruuan trendikkyys. Ruokapalvelujen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat aistinvaraisesti syntynyt kokemus palvelusta (ruoka-annoksen ulkonäkö, värit, tuoksut ja maut, rakenne ja ruokailuympäristö),

ruuan koostumus (terveellisyys, ravintoaineet sekä lisäaineet) sekä ruuan turvallisuus. (Manninen 1998, 15-16.)

Ravintola-ala on matkailun ohella kasvava ja kansainvälistyvä toimiala. Matkailu- ja ravintola-alan palvelut tarjoavat runsaasti uusia työllistymismahdollisuuksia tänään ja tulevaisuudessa. Alan etujärjestön, MaRA:n mukaan (2012) alan työvoiman määrä kasvoi 37 prosenttia vuosina 1995-2010. Samalla perinteiset toimialat vähensivät merkittävästi työvoimaansa. (MaRa 2012.) Järjestön ylläpitämän Horeca-rekisterin mukaan Suomessa on lukumääräisesti noin 6412 kahvilaa. Kahviloiksi luokitellaan tässä rekisterissä perinteiset kahvilat, hampurilais- ja kebab-paikat ja pizzeriat sekä pito- ja ateriapalvelut. Kahviloissa luokitelluissa keittiöissä valmistetaan yli 25 prosenttia kaikista Horeca-keittiöiden valmistamista annoksista (255 milj. annosta vuodessa). Kahviloiksi luokiteltavilla toimipisteillä istumapaikkoja oli keskimäärin 66. Ravintoloilla keskimääräinen istumapaikkamäärä oli 147. (MaRa 2012/Horeca-rekisteri 2011.)

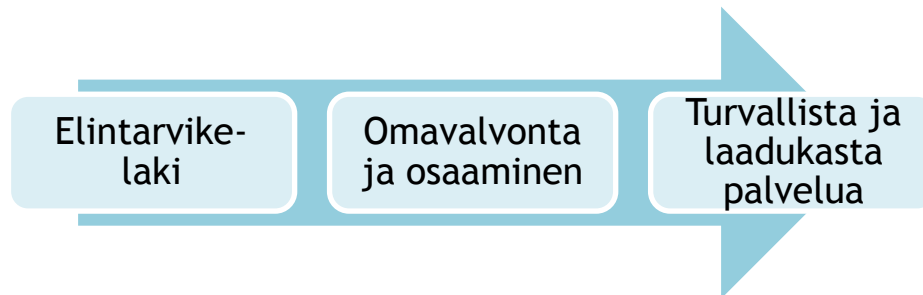
Matkailu- ja ravintola-alan näkymät ovat kehittyneet positiivisesti viime vuosina. Alan etujärjestö MaRa Ry arvioi viimeisimmässä suhdanneraportissaan (Suhdanne 2/2012) alan palveluiden kysynnän säilyvän lähes viime vuoden tasolla. Alan kokonaismyynnin arvo kasvoi vuonna 2011 noin 5 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Hyvää kehitystä uhkaa maailmantalouden riskien realisoituminen sekä Euroopan talous- ja rahoituskriisi. Taloudellinen epävarmuus ja yksityisten kuluttajien korkea säästämisaste voi uhata matkailu- ja ravintola-alan myönteisiä tulevaisuuden näkymiä. (MaRa 2012.)

#### 4.2 Ravintolatoimen lainsäädäntö

Suomessa ravintola-alaa säätelee monet eri lait, mikä edellyttää liiketoimintaa suunnittelevalta toimijalta perusteellista perehtymistä ravintola-alan lainsäädäntöön ja alan toimintaan yleisesti. Kokonaiskuvan saamiseksi on tarpeellista perehtyä alan tämänhetkiseen tilanteeseen sekä tulevaisuuden näkymiin ja palvelujen rooliin ravintola-alalla. Alaan tutustuminen on liiketoimintasuunnitelman laatimisen kannalta oleellista: se on liiketaloudellisten seikkojen ohella tärkeää yrityksen perustamiseen tarvittavaa osaamista. Tässä luvussa tutustutaan ravintola-alaa koskevaan lainsäädäntöön, jotka määrittävät yleisesti ravintolatoimintaa, aukioloa, elintarvikehuoneistojen hyväksymistä, omavalvontaa sekä elintarvikehygieenistä osaamista. Lainsäädännössä erityishuomio kiinnittyy hygieniaan ja omavalvontaan, millä turvataan palvelun laatukriteerien täyttyminen.

Vuonna 2006 voimaantulleen elintarvikelain tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden ja niiden käsittelyn turvallisuus, terveellisyys ja laatu. Lain avulla turvataan elintarvikkeista annettavan tiedon totuudenmukaisuus: tietoa tulee olla riittävästi eikä se saa johtaa harhaan. Lain tavoitteena on suojata kuluttajaa määräysten vastaisten elintarvikkeiden aiheuttamilta

terveyttä uhkaavilta vaaroilta sekä taloudellisilta menetyksiltä. Laki varmistaa, että elintarkeet voidaan tarvittaessa jäljittää. Lain tavoitteena on korkealaatuinen elintarvikevalvonta, mikä toisaalta turvaa kuluttajaa ja toisaalta parantaa alan toimijoiden toimintaedellytyksiä (Kuvio 1). Tarkempia määräyksiä elintarvikkeiden käsittelystä, säilytyksestä ja kuljettamisesta antaa maa- ja metsätalousministeriön asetus. Asetuksella säädetään mm. elintarvikkeiden käsittely-, säilytys-, kuljetus-, myynti- ja tarjoilutilojen lämpötiloista sekä elintarvikkeiden lämpötiloista. (Elintarvikelaki 352/2011.)



Kuvio 1: Elintarvikelainsäädännön tavoitteet (Elintarvikelaki 352/2011).

Lain mukaan ravitsemistoiminta tarkoittaa ammattimaisesti tapahtuvaa ruoan tai juoman tarjoamista yleisölle elintarvikelaissa tarkoitettussa elintarvikehuoneistossa. Laissa määrätään myös ravitsemisliikkeen aukioloajoista. Sen mukaa ravitsemisliikkeen saa avata aikaisintaan kello viisi. Liikkeen saa pitää auki kello kahteen yöllä. Jos ravintolassa tai kahvilassa anniskellaan alkoholia, on alkoholijuomien anniskelu määrätty päättymään aikaisemmin kuin kello 1.30. Poikkeuksen tekevät lentokenttäravintolat, jotka saavat olla auki läpi yön. Ravitsemisliikkeen saa pitää auki kihlakunnan poliisilaitoksen luvalla myös kello kahden ja viiden välisenä aikana, mikäli liikkeessä ei kyseisenä aikana anniskella eikä nautita alkoholia. Aukioloajan pidennys myönnetään perustelluista syistä, joita ovat esimerkiksi matkailuliikenne tai muut työmatkailuun tai työssäoloon liittyvät tekijät. Poliisilaitos voi myös hylätä anomuksen aukioloaikojen pidennyksestä, mikäli voidaan epäillä siitä aiheutuvan haittaa tai häiriöitä asuin- ympäristölle tai yleiselle järjestykselle ja turvallisuudelle. (Elintarvikelaki 352/2011.)

Elintarvikelaki määrää, että elintarvikehuoneisto on suunniteltava, sijoitettava, rakennettava ja varustettava siten, ettei siellä tuotettavien, valmistettavien, säilytettävien tai käsiteltävien elintarvikkeiden turvallisuus vaarannu. Siellä tulee olla toimintaan nähden riittävät työtilat. Ennen elintarvikehuoneiston avaamista ja käyttöönottoa on tehtävä ilmoitus valvovalle viranomaiselle, esimerkiksi terveyslautakunnalle tai kunnan ympäristökeskukselle neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista. Viranomainen tarkistaa ilmoituksen ja myöntää toiminnalle luvan. (Elintarvikelaki 352/2011.)

Suomessa otettiin käyttöön omavalvonta 1990-luvulla. Sen avulla yritykset voivat valvoa elintarvikkeiden käsittelyyn sekä hygieniaan liittyviä määräyksiä oma-aloitteisesti. Elintarvikelain mukaan ravitsemistoimintaa harjoittavan yrityksen tulee laatia kirjallinen omavalvontasuunnitelma. Suunnitelma perustuu oman henkilökunnan aktiiviseen rooliin valvoa ja varmistaa elintarvikkeiden laatu ja turvallisuus. Suunnitelman mukaisesti kaikkien elintarvikkeiden ja tarjottavien tuotteiden tarjoilu- ja säilytyslämpötiloja tarkkaillaan ja aterioista otetaan näytteet. Laki myös velvoittaa pitämään kirjaa omavalvonnan toteuttamisesta sekä päivittämään omavalvontasuunnitelmaa säännöllisesti. Omavalvonnan avulla pyritään pitämään hygienian taso korkealla, takaamaan palvelun laatu sekä asiakkaiden turvallisuus ja tyytyväisyys. (Hemmi, Häkkinen, & Lahdenkauppi 2008, 32)

Elintarvikelain mukaan elintarviketyöntekijöiden on osoitettava elintarvikehygieeninen osaamisensa osaamistestin avulla. Elintarviketyöntekijä tarvitsee hygieniapassin, jos hän työssään käsittelee pakkaamattomia helposti pilaantuvia elintarvikkeita, joita ovat esimerkiksi maito, liha ja kala. Hygieniapassi tulee hankkia viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työn aloittamisesta. Kolmeen kuukauteen lasketaan taannehtivasti myös aiemmat elintarvikealan työt, joissa hygieniapassia vaaditaan. Hygieniapassi osoittaa omistajansa hallitsevan ammattihygienian perustiedot. Hygieniaosaamistesti kartoittaa tietoutta elintarvikkeiden käsittelystä ja säilytyksestä, mikrobiologiasta, ruokamyrkytyksistä, hygieenisistä työskentelytavoista, henkilökohtaisesta hygieniasta, puhtaanapidosta, omavalvonnasta ja alan lainsäädännöstä. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että elintarviketyöntekijällä on hygieniapassi sekä valvoa, että hän toimii vaatimusten mukaisesti. (Hemmi ym. 2008, 33).

Elintarvikelain mukaan hygieniapassia (osaamistodistusta) ei edellytetä henkilöltä, jonka työsuhte elintarvikehuoneistossa kestää alle kolme kuukautta, kun hän on elintarvikehuoneistossa työskennellessään pelkästään kassatehtävissä tai valmiiden annosten tarjoilussa, asepalvelu- tai siviilipalvelusuhteessa, vankina, sosiaali- tai vammaishuollon työtoiminnassa, suoja-työssä tai yhdyskuntapalvelua suorittamassa. (Elintarvikelaki 352/2011.) Näissä tilanteissa työnantajalla on erityinen vastuu huolehtia riittävällä työnohjauksella ja valvonnalla siitä, että elintarvikehuoneistossa työskennellään elintarvikelain ja omavalvontaohjeistuksen mukaisesti.

## 5 Palvelujen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

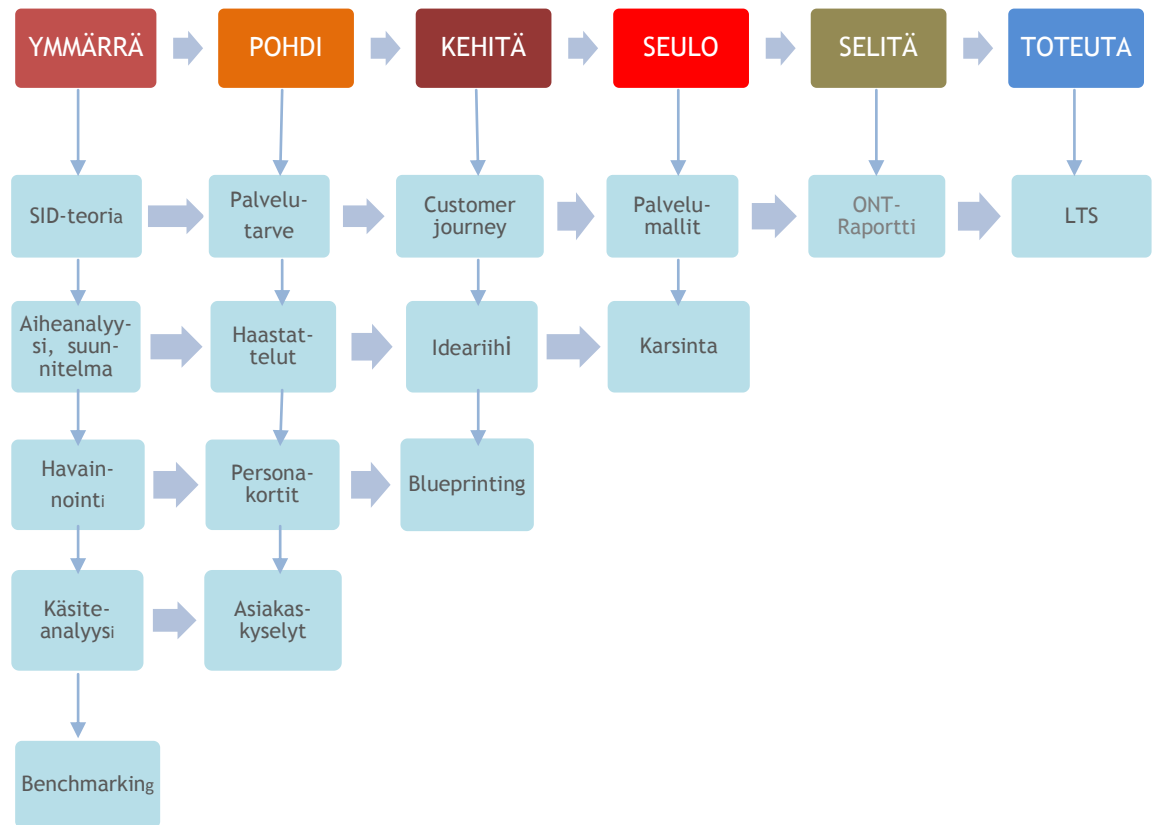
Palvelujen kehittäminen ja muotoilu innovaatioiden (SD) kautta on nykyään osa yritysten arkipäiväistä toimintaa. Toiminnalla tavoitellaan uusien ja innovatiivisten näkökulmien ja ratkaisujen etsimistä vanhojen ja usein jo kaavamaisten toimintatapojen kehittämiseksi tai korvaamiseksi. Perinteisesti palveluntuottaja on tarjonnut asiakkaalle tuotteita ja palveluja omista lähtökohdistaan omiin ideoihin luottaen kuuntelematta paljoakaan maksavaa asiakasta. Nyt mitä ajankohtaisinta, mutta myös välttämätöntä, on tutustua käyttäjän tarpeisiin ja toiveisiin. Sekä tiedostetut että tiedostamattomat asiakkaan tarpeet tulee tuntee ja rakentaa palvelutarjooma niitä vastaaviksi. Tässä kappaleessa tarkastellaan palvelujen kehittämistä ja palvelujen roolia ravintola-alalla.

Palvelumuotoilu määritellään ennakoivaksi, asiakkaan lähellä ja asiakkaan avustamana tapahtuvaksi toimintojen kehittämiseksi: asiakasta kuunnellaan tarkasti ja hänen toimintaansa ja häneltä saatuun palautteeseen reagoidaan nopeasti. Tuulaniemi (2011) korostaa, että käyttäjälähtöinen suunnittelu ja toiminta ja sen seurauksena syntynyt palvelu parantaa myös asiakkaiden omaa elämää ja näin ollen mahdollistaa uusien asiakkuuksien synnyn. (Tuulaniemi 2011, 72-74.)

Tuulaniemi (2011) määrittelee palvelun keskeisen ominaisuuden siten, että palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Palvelu on nähtävä prosessina, joka koetaan, mutta sitä ei voi omistaa. Merkittävään rooliin palvelutapahtumassa nousee ihmisten välinen vuorovaikutus. Tuulaniemi korostaa vuorovaikutuksessa syntyvän asiakkaan ja organisaation välisen suhteen merkitystä. Siinä tilanteessa voidaan erottautua myönteisesti kilpailijoihin verrattuna ja markkinoida tehokkaasti brändiä. Jokainen palvelutilanteessa tehty teko on myös markkinointitoimenpide. (Tuulaniemi 2011, 50, 59.)

Palvelun keskeiset ominaispiirteet ovat aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. Koska palvelu on vuorovaikutteista, aineetonta toimintaa, sitä ei voi nähdä, maistaa eikä koskettaa ennen hankintaa. Asiakas joutuu päättelämään palvelun ominaisuudet saatavilla olevista vihjeistä ja todistusaineistosta. Näitä voivat olla esimerkiksi toiminnassa käytettävät välineet ja laitteet, henkilökunnan käytös ja olemus tai ravintolan sisustus. Palvelun tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä. Siitä seuraa, että jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja samalla heterogeeninen vuorovaikutustilanne. Laadukas palvelukokemus edellyttää vuorovaikutuksen onnistumista. Palvelun tuotanto tapahtuu samanaikaisesti kulutuksen kanssa. Samanaikaisuus edellyttää yksilöllistä, asiakkaan lähellä tapahtuvaa palvelun tuotantoa. Usein asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen. Sitä ei voi säilyttää, varastoida, palauttaa tai myydä edelleen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17-19.) Stefan Moriz (2005) käsittelee teoksessaan palvelumuotoilun

toilun (Service Design, SD) perusteita ja muotoilun lähtökohtia. Esittämänsä palvelumuotoilun prosessimallin mukaan suunnitteluprosessin vaiheet voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen (Kuvio 2). Vaiheet ovat ymmärrä (SD Understanding), pohdi (SD Thinking), kehitä (SD Generating), seulo (SD Filtering), selitä (SD Explaining) ja toteuta (SD Realising).



Kuvio 2: Palvelumuotoilun prosessimalli sovellettuna (Moriz 2005, 120).

Prosessimallin kuvauksen yhteydessä Moriz suosittelee kussakin vaiheessa käytettäviä suunnittelumenetelmiä. Seuraavassa esitellään palvelumuotoilun prosessimallin pääperiaatteet tiivistettynä. (Moriz 2005, 120.)

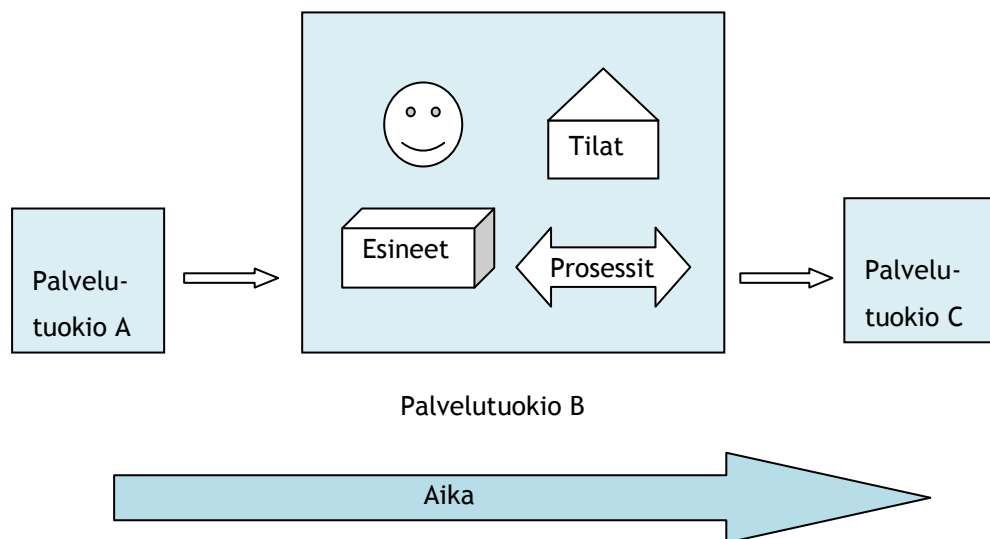
Ensimmäisessä vaiheessa, jota voidaan kutsua ymmärrä -vaiheeksi kerätään tietoa loppukäyttäjien tarpeista. Osa tarpeista voi olla piileviä ja tiedostamattomia. Moritz (2005) korostaa, että on välttämätöntä ymmärtää palvelun käytön yhteydet, mahdollisuudet ja rajoitukset. Tässä vaiheessa selvitetään palveluntarjoajan liiketoiminnan tavoitteet ja palvelustrategia. Toisessa eli pohdi-vaiheessa analysoidaan kerätty tieto. Silloin voidaan löytää palvelun ongelmakohdat sekä mahdollisesti uusia asiakastarpeita. Sen jälkeen analysoidusta tiedosta laaditaan suuntaviivoja, joilla ohjataan ja määritellään jatkosuunnittelua. Kolmannen eli kehitä -vaiheen tarkoituksena on ideoida ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja sekä luoda uusia tapoja tuottaa palveluja. Ideointi pohjautuu loppukäyttäjien ja asiakkaiden konkreettisiin tarpeisiin.



Seulo-vaiheen tavoite liittyy parhaimpien ratkaisujen löytämiseen. Silloin arvioidaan ja yhdistellään tuotettuja ideoita ja palvelukonsepteja: parhaimmat valitaan jatkokehitettäviksi. Arvioinnissa on hyvä kutsua mukaan myös mahdollisia tulevan palvelun käyttäjiä. Sitä vaihetta, jossa uudet ideat ja palvelukonseptit havainnollistetaan ymmärrettäviksi arviointia varten, kutsutaan selitä-vaiheeksi. Tällöin palvelukokemus voidaan esimerkiksi lavastaa. Moritzin (2005) palvelumuotoilun prosessimalli päättyy toteuta-vaiheeseen. Mallin viimeisessä vaiheessa ideoitua palvelukonseptia kehitetään testaamalla. Kun toimiva malli on löytynyt, määritellään konsepti valmiiksi palvelutuotteeksi. Vaiheen päätteeksi määritellään palvelupolku, kaikki palvelutuokiot sekä niihin liittyvät kontaktipisteet. (Moriz 2005, 120.)

### 5.1 Palvelupolku ja palvelukokemus

Palvelupolku määritellään ajassa eteneväksi tapahtumasarjaksi eli prosessiksi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista sekä palvelun kontaktipisteistä. Jokainen palvelutuokio koostuu monista eri kontaktipisteistä. Niiden välityksellä asiakas on kontaktissa tarjottuun palveluun kaikkien aistien välityksellä. Kontaktipisteet voidaan ryhmitellä seuraavasti: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset (Kuvio 3).



Kuvio 3: Palvelun kontaktipisteet (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 80).

Tiloja ovat sekä fyysiset että virtuaaliset tilat. Fyysisiä tiloja ovat esimerkiksi myymälät ja odotustilat. Virtuaalisia tiloja ovat esimerkiksi yrityksen kotisivut Internetissä palveluineen. Esineillä tarkoitetaan kaikkia niitä pieniä ja suuria tavaroita, joita asiakas kohtaa palvelupolulla. Prosessit taas liittyvät palvelun tuotannon eri vaiheisiin, joissa osassa asiakas on itse mukana. Ihmisten rooli palveluprosessissa on hyvin merkittävä: asiakaspalveluhenkilöstö tuot-

taa palvelun yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelun kuluttaminen tarkoittaa kokemusten kuluttamista. Palvelupolussa kuvataan palvelukokonaisuus vaiheittain. Tällöin eri vaiheet voidaan analysoida ja sen jälkeen palvelun kehittäminen voi alkaa. Palvelupolku voidaan jakaa palvelutuokioihin seuraavasti: palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen (matkustus, kulkeminen), palvelutapahtuma sekä jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 78-80).

Palvelukokemus on aina subjektiivinen ja henkilökohtainen kokemus. Siihen vaikuttavat koki-  
jan henkilöhistoria, aiemmat palvelukokemukset sekä palvelusta saatu informaatio muilta käyttäjiltä ja sidosryhmiltä eli palveluodotukset. Odotukset voivat olla positiivisesti virittäytyneitä, jolloin saatu informaatio viestii kiinnostavasta palvelusta. Aiemmat negatiiviset omat tai muiden käyttäjien asiakaskokemukset synnyttävät varauksia ja epäluottamusta palvelua ja sen laatua kohtaan.

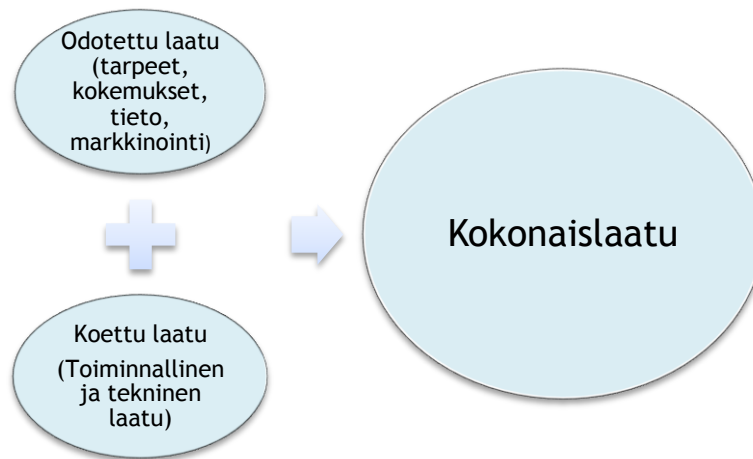
Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista palvelutilanteessa kutsutaan totuuden hetkeksi sen merkityksellisyyden vuoksi. Kuinka asiakas huomioidaan sisääntulon yhteydessä, kuinka häntä palvellaan ja kuinka hänen tarpeensa huomioidaan, vaikuttaa merkittävästi palvelukokemukseen. Verbaalisen viestinnän ohella sanaton viestintä välittää asiakkaalle tietoa yrityksen toimintatavoista ja kulttuurista, henkilöstön osaamisesta sekä palvelustrategiasta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 61.)

Palvelukonseptissa kuvataan, miten palvelu tuottaa yritykselle lisäarvoa ja vastaa palvelun käyttäjien tarpeeseen. Konsepti määritellään ennakoivaksi, perustelluksi, oleelliseen keskittyväksi kuvaukseksi tuotteesta. Konseptin avulla konkretisoidaan palvelun tuotantotapa sekä rakenne ja päävaiheet, vaikka palvelua ei vielä ole olemassa. Tällöin palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti: palvelupolun palvelutuokioista ja kontaktipisteistä rakentuu kokonaisvaltainen prosessi, joka huomioi käyttäjien tarpeet ja toiveet. Palvelukonseptin kehittämisprosessin eri vaiheet voidaan karkeasti jakaa seuraavasti: asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, konseptin kehittäminen ja valinta, testaus ja viimeistely. (Miettinen & Kalliomäki & Ruuska 2011, 107.) Palvelukonsepti on palvelun suuri kuva, joka kuvaa palvelun keskeisien idean. Siinä esitetään palvelun suuret linjat yksittäisten ideoiden sijaan. Konsepti on kartta, josta voidaan erottaa palvelun ääriviivat. (Tuulaniemi 2011, 189.)

## 5.2 Palvelun laatu ja käyttäjälähtöisyys

Grönroos (2009) kuvaa palvelujen laadun arviointia monisäikeiseksi asiaksi: palvelut koostuvat vastoin kuin tuotteet prosesseista eikä niiden tuotantoa ja kulutusta voida kokonaan erottaa toisistaan. Asiakas myös itse usein osallistuu palvelun tuotantoprosessiin. Hän korostaa, että laadunarvioinnissa on tärkeä arvioida, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiesaan saamansa palvelun laatua. (Grönroos 2009, 98-99.)

Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu muodostuu palveluodotuksista ja palvelukokemuksesta (Kuvio 4). Odotuksiin vaikuttavat yrityksen markkinaviestintä, myyntitoiminta sekä yleinen imago. Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaiden tarpeet ja arvot. Koettu laatu rakentuu palvelun teknisestä laadusta eli mitä lisäarvoa asiakas saa palvelun ostaessaan ja toiminnallisesta laadusta eli miten palvelutapahtuma toteutui. (Grönroos 2009, 105.)



Kuvio 4: Palvelun kokonaislaatu ja sen muodostuminen (Grönroos 2009, 105).

Laadun tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, jolloin yrityksen johto ei voi yksin määritellä ja päättää laadusta. Se ei ole myöskään objektiivisesti määriteltävissä, vaan se muotoutuu asiakkaiden subjektiivisissa kokemuksissa. Laatua ei erottaa tuotantoprosessista tai sijoittaa sitä vain toimitusprosessiin. Koko palvelun tuotantoprosessi ja siinä tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa laadun kokemukseen, muodostaa kokonaislaadun. Toiminnallinen laadun ulottuvuus on vähintään yhtä tärkeä kuin palvelun tekninen laatu. Palvelun laatu tuotetaan asiakkaan ja palveluntuottajan välisissä totuuden hetkissä. Sen lisäksi, että johto on määritellyt laadun, tulee myös asiakasrajapinnassa olla tieto, osaaminen ja työkalut laadukaana palvelutapaamisen takaamiseksi. Koko yrityksen henkilöstö osallistuu ja vaikuttaa palvelun tuottamiseen ja laatukokemuksen syntymiseen. (Grönroos 2009, 154.)

Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan palvelun tai tuotteen ominaisuutta, joka ottaa huomioon käyttäjän odotukset, tarpeet ja toiveet. Käyttäjälähtöinen palvelutuote tuottaa käyttäjälleen lisäarvoa: tuote on haluttu, houkutteleva ja erityinen. Käyttäjälähtöisen suunnittelun perusajatuksena on kehittää uusia tai jo käytössä olevia palveluja tai palvelukonsepteja käyttäjän inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta. Perinteisesti SD-prosessissa on hyödynnetty markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta. Tällöin saatu informaatio on lähinnä keskittynyt määrällisestä myyntiin liittyvään tietoon, sen sijaan, että varsinaisia käyttäjien kokemuksia olisi arvioitu. Käyttäjälähtöisessä suunnittelussa käyttäjän näkökulma nousee palvelujen kehittämisen keskipisteeseen: käyttäjäkokemus on ensisijaista, toimintaa ohjaavaa tietoa. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13. )

Käyttäjätiedolla ja asiakastiedolla tarkoitetaan tietoa ja tosiasioita käyttäjien toiminnasta ja elinympäristöstä. Lisäksi voidaan kerätä mielipidetietoa käyttäjien arvomaailmoista, haluista ja toiveista palvelumuotoilun keinoin. (Huotari & al. 2003, 25.) Kansankielessä käyttäjätiedosta on käytetty määritelmää hiljainen tieto (Polanyi 2002). Tämä tieto antaa vastauksia kysymyksiin, mitkä asiat ovat tärkeitä palvelun ostajalle ja käyttäjälle, kuinka ja millaisessa ympäristössä käyttäjä haluaa toimia sekä mitkä asiat ja ratkaisut tuottavat miellyttäviä kokemuksia käyttäjälle.

Käyttäjälähtöisen suunnittelun tavoitteena on tuotteen tai palvelun kehittämisen kautta tehostaa palveluliiketoimintaa siten, että asiakaskäyttäjän tarpeet, toiveet ja unelmatkin ovat täytettävissä. Samalla kun palveluntuottaja tuottaa lisäarvoa asiakkaalleen, käyvät erityiset, houkuttelevat ja innovatiiviset palvelut markkinoilla paremmin kaupaksi. Toiminnan hyöty on yhteinen ja tavoitteet samansuuntaiset. Käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta koko prosessi on vuorovaikutteinen, kahdensuuntainen sekä luova, jossa käyttäjätieto on avain menestykseen.

## 6 Liiketoimintasuunnitelma

Jotta yritys voi tehdä liiketoimintasuunnitelman, on aluksi määriteltävä muutamia termejä, joihin liiketoimintasuunnitelma perustuu. Tällaisia termejä ovat toiminta-ajatus, arvot, visio, strategiset valinnat sekä tavoitteet. Toiminta-ajatus kertoo sen, miksi yritys on olemassa. Siinä määritellään se, millä markkinoilla ja millä tuotteilla yritys toimii sekä mitkä tarpeet yritys pyrkii tyydyttämään. Lisäksi määritellään yrityksen resurssit. Arvot ovat eettisiä periaatteita, jotka kuvaavat yrityksen koko toimintaa. Yrityskulttuuri muodostuu sisäisistä arvoista ja yrityksen ulkoiset arvot vastaavasti antavat yrityksestä kuvan asiakkaille ja sidosryhmille. Yrityksellä on oltava visio, joka on ajatus siitä, miten yritys tulee kehittymään ja mikä on sen tulevaisuus. Yrityksen strategiset valinnat tarkoittavat niitä päätöksiä, joiden avulla yritys voi toimia toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Nämä strategiat yksilöidään toimintasuunnitelmassa ja ne ohjaavat yrityksen kaikkea toimintaa. Tavoitteiden ja vision avulla yritys voi arvioida toimintaansa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja yksilöimään kaikki yritystoimintaan liittyvät tekijät ja osa-alueet. Siinä on kirjallisessa muodossa koko yrityksen toiminta, toiminnan lähtökohdat, käytetyt menetelmät ja strategiat sekä visio yrityksen tulevaisuudesta. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää miettimään yritystoimintaansa yksityiskohtaisesti ja jäsentämään sen. Kirjallinen suunnitelma auttaa hahmottamaan toiminnan kaikki osa-alueet ja analysoimaan niitä perinpohjaisesti. Suunnitelma vaatii tutkimusta ja pohjatytötä ympäristöstä, jossa yritys toimii, samoin kuin asiakkaista ja tuotteista. Yrittäjä joutuu perehtymään kannattavuuslukuihin ja niiden käyttöön sekä yleensäkin yritystoiminnan talouteen. Suunnitelmassa tarkastellaan myös riskitekijöitä ja markkinoita. Liiketoimintasuunnitelmaa ei tehdä vain kuvaamaan yrityksen perustamista ja alkutoimintaa. Siihen on sisällytettävä myös suunnitelma siitä, miten yritys toimii pitkälle tulevaisuuteen. On mietittävä mitä asioita yritys joutuu mahdollisesti kohtaamaan tulevaisuudessa ja miten niihin tullaan suhtautumaan. (McKinsey & Company 2000, 47-49.)

Oleellista liiketoimintasuunnitelmalle on ymmärrettävyys. Liiketoimintasuunnitelma ei sisällä turhia asioita. Siinä on tiiviissä muodossa tarvittava tieto niin yrittäjälle itselleen kuin sen sidosryhmille. Suunnitelma pitää olla hyvin jäsennelty ja siinä ei saa olla turhia ammattikäsitteitä eikä selittelyitä. Kun liiketoimintasuunnitelma on hyvin jäsennelty ja selkeästi kirjoitettu, on sitä helppo lukea. Liiketoimintasuunnitelma kertoo ytimekkäästi perustiedot yrityksen toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia englanniksi, jos ulkomailta etsitään sijoittajia ja rahoittajia. Sidosryhmät saavat liiketoimintasuunnitelmasta kaiken tarvittavan tiedon. Mikäli suunnitelmassa käytetään taulukoita tai kaavioita, tulee niiden olla helposti hahmotettavia ja selkeitä. (McKinsey ym. 2000, 48.)

Liiketoimintasuunnitelmille on olemassa hyvin monia malleja, mutta kaikkien sisältö on perusteiltaan sama. Suunnitelman laatiminen on prosessi, joka etenee perusasioista aina tulevaisuuden suunnitelmiin asti. Sen laatiminen vie aikaa ja vaatii erittäin paljon tutkimustyötä. Kun perusasiat ovat selvät, voi suunnitelman kirjoittaminen alkaa, mutta perusasioitakin on tarkistettava moneen kertaan. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on mietittävä yrityksen lähtökohdat, toimintaympäristö, markkinointi sekä arvioitava riskit ja mahdollisuudet menestyä. Yrityksen strategiat ja liikeidea sekä tavoitteet ovat liiketoimintasuunnitelman pohja, mutta niitäkin on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä suunnitelmaa laadittaessa. (Ahonen ym. 2009.)

Liiketoimintasuunnitelman sisältö alkaa tiivistelmällä, jossa lyhyesti esitellään yleisellä tasolla suunnitelman sisältö. Tiivistelmässä esitetään oleelliset asiat suunnitelmasta. Tiivistelmän jälkeen suunnitelmassa kerrotaan yksityiskohtaisesti lähtökohdat yritystoiminnalle eli esitetään liikeidea ja yrityksen taustaa. Näiden jälkeen liiketoimintasuunnitelmassa esitellään markkinointisuunnitelma ja liiketoimintamalli sekä suunnitelmat yritystoiminnan toteuttami-

sesta. Suunnitelman lopussa on taloudelliset tiedot yritystoiminnan kannattavuudesta sekä toiminnan rahoituksesta. Lopuksi yritys esittelee liiketoimintasuunnitelmassaan toimintansa riskit ja tarvittavat liitteet. (McKinsey ym. 2000, 51-127.)

## 6.1 Liikeidea ja liiketoimintamalli

Liikeidea kertoo sen, miksi yritys on olemassa. Sen tarkoituksena on antaa kuva siitä, kenelle yrityksen tuotteet ovat tarkoitettut ja minkälaisilla markkinoilla yritys aikoo toimia. Liikeidea kertoo ennen kaikkea sen, mikä on se tarve, jonka yrityksen toiminta tyydyttää. Liikeidea on hyvä katsoa, ei vain yrityksen omalta kannalta, vaan myös sijoittajien kannalta. Hyvä liikeidea houkuttelee sijoittajia, sillä se kuvaa tarkasti, miksi yritys on olemassa ja mitä tarpeita se pyrkii tyydyttämään. (McKinsey ym. 2000, 53-67.)

Liikeidea on hyvä esittää selkeässä muodossa. Siitä tulisi ilmetä keitä ovat yrityksen asiakkaat ja millä markkinoilla toimitaan. Kuitenkin edellisiäkin tärkeämpiä ovat vastaukset kysymyksiin, minkä tarpeen liikeidea tyydyttää ja miksi se on erilainen kuin muut vastaavat. Lisäksi on hyvä selvittää se, miten tämä hyvä ja uusi idea tuo rahaa. On myös välttämätöntä selvittää se, onko koko ajatus toteutettavissa. Liikeidean on oltava realistinen, jotta esimerkiksi sijoittajat kiinnostuisivat siitä. Teksti tulee olla helppolukuista ja otsikot selviä. (McKinsey ym. 2000, 57)

Liiketoimintamallilla yritys jakaa osiin palvelunsa ja kuvaa, mitkä vaiheet on suoritettava palvelun tai tuotteen aikaansaamiseksi. Liiketoimintamallin avulla yritys voi tarkastella kaikkia toiminnan osa-alueita ja suunnitella tuotannon osatekijöittäin kokonaisuudeksi. (McKinsey ym. 2000, 85-86.) Esimerkiksi kahvila voi suunnitella liiketoimintamallissaan, haluaako se valmistaa kaikki myytävät tuotteet alusta lähtien vai ostaako se joitain tuotteita muilta alan toimijoilta, esimerkiksi leipomoilta.

Toimintaympäristön kuvaus alkaa yleisellä alan markkina-analyysillä. Siinä kuvataan yleisellä tasolla markkinat, joilla yritys aikoo toimia. Analyysissä käsitellään vastaavien yritysten määrää, kehitystä sekä tulevaisuutta. Samassa yhteydessä pohditaan alan kehityksen lisäksi myös yleisiä talousnäkymiä ja sitä miten esimerkiksi rahoitusmarkkinat ja kuluttajien käytettävissä oleva raha tulee kehittymään. Yleisten näkymien jälkeen on hyvä käsitellä alan säännökset ja lait, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Lisäksi pohditaan ympäristövaikutuksia, työturvallisuutta ja työsuojelua. (Ahonen ym. 2009, 48-51.)

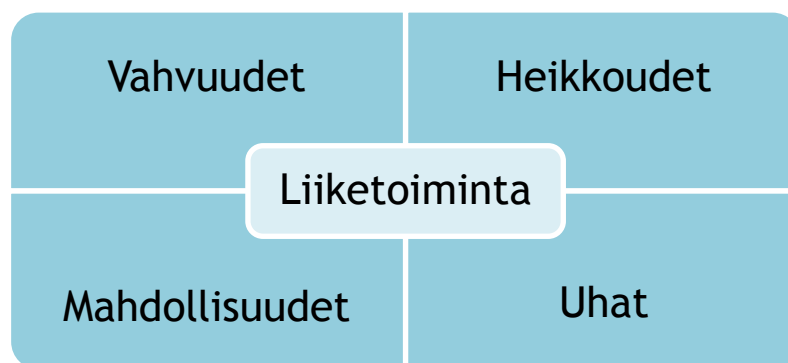
Toimintaympäristön kuvauksen yleisen osuuden jälkeen on hyvä pohtia varsinaisia yrityksen kilpailijoita ja markkinoita tekemällä markkinointisuunnitelma. On hyvä laatia kilpailija-analyysi, jossa mietitään, mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet. Lisäksi analysoidaan kilpailijoi-

den heikkouksia. Ei riitä, että analysoidaan saman alan kilpailijoita (esimerkiksi alueen kahviloita), on myös analysoitava vastaavaa tuotetta tai palvelua tuottavia yrityksiä (alueen pika-ruokapaikkoja tai ravintoloita). (McKinsey ym. 2000, 67-84.)

## 6.2 SWOT- ja riskianalyysi

Liiketoimintasuunnitelmassa on analysoitava liiketoimintaan ja yrityksen toimintaan vaikuttavia riskejä huolellisesti. Yritys voi joutua tilanteeseen, jossa se kokee suuria taloudellisia tappioita. Nämä yleensä liittyvät taloudellisiin vaihteluihin. Riskit jaotellaan liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit sisältävät kaikki liiketoimintaan vaikuttavat asiat kuten tuotteisiin, kilpailijoihin, markkinointiin, asiakkaisiin tai esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät muutokset ja tilanteet. Myös yrityksen omien voimavarojen väärinkohdistaminen tai väärinarviointi sekä väärät investoinnit voivat aiheuttaa yrityksen toiminnalle riskejä. Myös yrityksen rahoitukseen liittyvät riskit kuuluvat liikeriskeihin. (Ahonen ym. 2009, 114-116.)

Vahinkoriskit ovat yksittäisiä tapahtumia, joihin voidaan yrityksen toiminnassa varautua. Ravintola-alalla jo yrityksen fyysinen ympäristö saattaa aiheuttaa vaaratilanteita. Vahinkoriskit kohdistuvat henkilöihin, omaisuuteen tai toimintaan. Niihin yritys voi varautua, sillä ne ovat mahdollisia normaalin toiminnan seurauksia. Voidaan myös arvioida etukäteen millaista vahinkoa mistäkin riskistä seuraa, mutta on mahdotonta tietää, tapahtuuko vahinkoa ja milloin se mahdollisesti voi tapahtua. (Ahonen ym. 2009, 116-117.) Yritys pyrkii välttämään taloudellisia menetyksiä kaikessa toiminnassaan. Riskienhallinta on tähän hyvä työkalu. Sen avulla riskien esiintymistä pyritään pienentämään tai välttämään sekä minimoimaan vahingon aiheuttamat tappiot. Riskejä voidaan kartoittaa ja niihin varautua myös laatimalla SWOT-analyysi (Kuvio 5).



Kuvio 5: SWOT - analyysi osana riskienhallintaa

SWOT - analyysissä yritys kartoittaa vahvuutensa ja heikkoutensa sekä toimintansa uhat ja mahdollisuudet. Näiden eri tekijöiden avulla voidaan tarkastella yritystoimintaa ja kartoittaa vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyväksikäyttö sekä varautua uhkiin ja heikkouksiin. Yleensä

SWOT- analyysi tehdään käyttämällä hyväksi taulukkolaskentaohjelmia, joissa osa-alueet kirjoitetaan tarkoin konkreettisoistuviksi kokonaisiksi lauseiksi. (Ahonen ym. 2009, 116-119.)

### 6.3 Taloudelliset laskelmat

Suomen lainsäädäntö vaatii yritystä tekemään tilinpäätöksen. Tilinpäätöksen tärkeimmät laskelmat ovat tuloslaskelma, jossa on eritelty mm. tuotot ja kustannukset, poistot, verot sekä tilikaudelta saatu voitto. Taselaskelmasta selviää yrityksen omaisuus ja rahavarat. Se myös kertoo, mistä kyseiset varat ovat peräisin. (McKinsey ym. 2000, 111-118.)

Investoineilla tarkoitetaan hankintoja, joita yritys aloittaessaan toimintaansa tai uudistaessaan sitä. Investointeja voivat olla koneet, laitteet, remontit, liiketilat ja toiminnan käynnistyessä myös varastot ja hankinnat. Seurakunnan kahvilaan tehtiin kevään aikana suuri ja perusteellinen remontti sekä hankittiin kassapääte, vitriinejä ja kalusteita. Tavallisimmin yritystoiminnassa nämä investoinnit kuoletettaisiin vähitellen yrityksen tuloslaskelmassa, mutta tämän työn kohteessa tilanne on toinen. Investoinnit on toteutettu seurakuntayhtymän rahoituksella ja seurakunnan ei tarvitse kuolettaa niitä kahvilan tuotoille. Investoinnit rajataan tämän työn ulkopuolelle eikä niitä käsitellä kahvilan liiketoimintasuunnitelmassa (Lauttasaa-ren seurakunta 2012.)

Yrityksen on hyvä laatia tarkat laskelmat toiminnasta, sillä niiden avulla voi testata eri tekijöiden vaikutusta tulokseen. Esimerkiksi tuotteen hintaa voi vaihdella laskelmissa ja tarkastella, kuinka paljon jää katetuottoja eri hintavaihtoehtoilla. On kuitenkin otettava huomioon, että laskelmien pitää olla realistisia ja hyvin suunniteltuja, jotta niistä olisi apua liiketoiminnassa. Voidaankin sanoa, että laskelmien avulla yrittäjä voi muuttaa liikeidean numeroiksi ja tarkastella tavoitteitaan. (Ahonen ym. 2009, 104.)

Ennen kuin yritys voi aloittaa toimintansa, tarvitsee se pääomaa investointeihin, markkinointiin sekä yrityksen perustamiseen. Yrityksellä on paljon menoja ennen kuin toiminta voi alkaa ja kassavirta kehittyä positiiviseksi. Tarvitaan siis pääomaa yrityksen aloittamiseen. Pääomaa tarvitaan laitteisiin ja koneisiin, remontteihin ja kalustohankintoihin. Käyttöpääomaa vastavasti tarvitaan erilaisiin lupiin ja yrityksen perustamiskuluihin, palkkoihin, vuokriin, varaston täyttämiseen ja kassan pohjakassaksi. Investoinneista kustannusrakenne tunnetaan yleensä hyvin tarkkaan etukäteen, mutta käyttöpääoman kanssa on toisin. Yrityksen on vaikea tietää etukäteen, milloin tuloja alkaa tulla toiminnan käynnistyttyä. Käyttöpääomaa onkin varattava tarpeeksi, jotta ei tule yllätyksiä. Yleensä riittää, että pääomaa varataan pariksi kuukaudeksi kattamaan kuluja, mutta on myös syytä varata pääomaa yllättäviä menoja varten. Joskus kustannuksia voi jäädä huomaamatta ja niistä saatavat laskut voivat olla hyvinkin suuria. Jos näi-



hin ei ole varauduttu etukäteen, on yrityksellä pääomaongelmia heti alussa. (Ahonen ym. 2009, 104-108.)

Pääomalaskelmien lisäksi yrityksen on arvioitava, miten paljon se tulee myymään tuotteitaan. Myynnin määrä ennustetaan laskemalla tuotteiden keskiostos siten, että jokaisella tuoteryhmillä on oma painoarvonsa kokonaismyynnistä. Viikon ja kuukauden myynti vastaavasti saadaan kertomalla keskiostos varovaisesti arvioidulla asiakasmäärällä. Myyntiennustetta tehdessä voidaan laskea mikä on todennäköinen ennuste, mutta myös positiivisia ja negatiivisia ennusteita. Näissä laskelmissa on hyvä käyttää taulukkolaskentaohjelmaa avuksi (Ahonen ym. 2009, 108-109.) Liitteenä olevassa Kirkkokahvilan liiketoimintasuunnitelmassa on laskettu päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuosiennusteet kahvilalle.

Edellisten laskelmien lisäksi yrityksen on hyvä laatia tulosennuste, jossa ennustetaan yrityksen tilikauden aikaiset tuotot ja kulut. Tällaisen tulosennusteen laskelmia ovat myynti- ja käyttökate. Myyntikate kertoo siitä, miten monta euroa yritykselle jää kiinteiden kulujen maksamiseen muuttuvien kulujen jälkeen. Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kulut. Muuttuvia kuluja ovat tuotteiden valmistukseen tarvittavat kulut, jotka ovat riippuvaisia myynnistä. Raaka-ainekulut, tuotteiden kuljetuskulut ja myyntiprovisiot ovat esimerkkejä muuttuvista kuluista. (Ahonen ym. 2009, 167-169.)

$$\text{Myyntikate} = \text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut}$$

Kaava 1: Myyntikate (Ahonen ym. 2009, 167-169.)

Käyttökate antaa kuvan yrityksen toiminnan tehokkuudesta. Kun muuttuvat kulut vähennetään ensin liikevaihdosta ja saadusta tuloksesta kiinteät kulut, saadaan käyttökate. Kiinteitä kuluja ovat esimerkiksi henkilöstökulut ja markkinointikulut. Käyttökate laskettaessa ei kiinteisiin kuluihin lasketa poistoja, rahoituskuluja eikä veroja. Kun käyttökate jaetaan liikevaihdolla ja lopuksi kerrotaan 100:lla, saadaan käyttökateprosentti. Tämä prosenttiluku havainnollistaa sitä, montako prosenttia yrityksen liikevaihdosta on käytettävissä pääomakulujen maksamiseen ja tekemään tulosta. (Ahonen ym. 2009, 167-169.)

$$\text{Käyttökate} = \text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut} - \text{kiinteät kulut}$$

Kaava 2: Käyttökate (Ahonen ym. 2009, 167-169.)

$$\text{Käyttökateprosentti} = (\text{käyttökate} / \text{liikevaihto}) \times 100$$

Kaava 3: Käyttökateprosentti (Ahonen ym. 2009, 167-169.)

Kun yrityksen liikevaihdosta vähennetään muuttuvat ja kiinteät kulut sekä poistot ja rahoituskulut, saadaan yrityksen tulos. Se kertoo kuinka paljon toiminnasta saadaan voittoa ennen veroja. (Ahonen ym. 2009, 170-171.)

$$\text{Tulos} = \text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut} - \text{kiinteät kulut} - \text{poistot} - \text{rahoituskulut}$$

Kaava 4: Tulos (Ahonen ym. 2009, 170-171.)

Kun yritys aloittaa toimintaansa, on sillä käynnistymisestä sekä investoinneista syntyneitä menoja eikä vielä mitään tuloja. Yrityksen aloittaminen vaatii investointeja, hankintoja, pääomatarpeita. Kun myynti alkaa, tulee myös kassaan rahaa. Aluksi yrityksellä on negatiivinen kassavirta. Kun toiminta vakiintuu, kääntyy kassavirtakin positiiviseksi. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys saa tuottoja ja rahaa yhtä paljon, kuin sillä on kuluja. Kriittisen pisteen jälkeen yrityksen toiminta alkaa tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen täytyy laatia liiketoimintasuunnitelmaansa myös rahoitussuunnitelma, jossa suunnitellaan rahoitus eri liiketoiminnan vaiheisiin. (Ahonen ym. 2009, 103-105.)

$$\text{Kriittinen piste} = (\text{kiinteät kulut} / \text{myyntikateprosentti}) \times 100$$

Kaava 5: Kriittinen piste (Ahonen ym. 2009, 103-105.)

Varmuusmarginaali on hyvä apu, kun tarkastellaan yrityksen kriittisen pisteen ja tavoitteen eroa. Varmuusmarginaalin avulla voidaan laskea, kuinka paljon yrityksellä on pelivaraa ennen kriittisen pisteen tilaa ja samalla suunnitella kuinka paljon toimintaa pitäisi tehostaa kannattavan toiminnan saavuttamiseen. Varmuusmarginaalia laskettaessa tavoitellusta liikevaihdosta vähennetään kriittinen piste. Negatiivinen tulos osoittaa kuinka paljon liikevaihdon pitäisi olla suurempi, jotta saavutettaisiin kriittinen piste eli tulos on 0. (Ahonen ym. 2009, 168.)

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{tavoiteltava liikevaihto} - \text{kriittinen piste}$$

Kaava 6: Varmuusmarginaali (Ahonen ym. 2009, 168.)

## 7 Liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessi

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön prosessi ja sen eri vaiheet. Kussakin vaiheessa esitellään ja analysoidaan eri menetelmin hankittu aineisto. Opinnäytetyöprosessi ja kehittämistehtävä käynnistyivät toimeksiantajan yhteishenkilön tapaamisella toukokuussa 2012. Tapaamisessa saatiin perusteellisempaa tietoa toimeksiannosta, aikatauluista sekä opinnäytetyön tarkoituksesta. Seuraavassa tapaamisessa Lauttasaaren kirkolla oli info-tilaisuus kahvilakonseptin kehittämisestä. Paikalla olivat seurakunnan kirkkoherra, toimeksiantajan yhteyshenkilö ja muita kirkon työntekijöitä sekä molemmat opinnäytetyötä tekevät opiskelijaparit. Tilaisuudessa saatu informaatio kehittämistehtävän päälinjoista, rajauksista, resursseista sekä aikatauluista oli konkreettinen aloitus tehtävälle. Kehittämistehtävä aloitettiin keräämällä taustatietoa toimeksiantajasta ja toimintaympäristöstä sekä kartoittamalla käyttäjien kokemuksia, toiveita ja tarpeita.

Toimintaympäristökartoituksessa kartoitettiin kahvilan tämänhetkistä tilannetta suhteessa muihin lähialueen toimijoihin, kilpailijoihin, muihin lähialueen palveluita sekä yhteistyökumppaneita. Teemahaastattelut toteutettiin Lauttasaaren seurakunnan kahvilan tiloissa kahtena eri kertana. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltiin seurakunnan työntekijöitä. Haastattelulle oli varattu aikaa noin 1.5 tuntia. Toisessa haastattelussa haastateltiin kahvilan (entisen lounaspalvelun) emäntää, joka on työskennellyt lounaspalvelussa noin 20 vuotta. Hänen haastattelunsa kesti tunnin ajan. Molemmat haastattelut tallennettiin ja lisäksi tehtiin muistiinpanoja. Haastatteluja varten laadittiin teemahaastattelurunko (Liite 1), johon palattiin haastattelujen eri vaiheissa. Haastattelut etenivät vapaamuotoisesti ja lisäkysymyksiä ja tarkennuksia tehtiin haastattelun aikana. Haastattelut litteroitiin, teemoiteltiin ja analysoitiin teemoittain. Osana palvelun kehittämisprosessia laadittiin seitsemän fiktiivistä asiakasprofiilia eli persona- hahmoja. Fiktiivisistä hahmoista muokattiin persona- kortit, jotka liitettiin liiketoimintasuunnitelmaan.

Service blueprinting-menetelmän avulla tarkasteltiin kahvilan palvelutoimintaa ja hahmotettiin siihen kuuluvia asiakkaille näkyviä ja näkymättömiä rajapintoja. Menetelmän avulla saatiin kokonaiskuva kaikista niistä osa-alueista, jotka oli huomioitava seurakunnan kahvilan liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Menetelmä auttoi asettumaan sekä asiakkaan että työntekijän asemaan ja miettimään kaikkia tehtäviä, joita kahvilassa on.

Asiakaskyselyt (Liite 2) toteutettiin kahdella eri tavalla: ulkoiset asiakkaat vastasivat kyselyyn asioidessaan kahvilassa ja sisäiset asiakkaat vastasivat kyselyyn sähköisesti. Ulkoisilla asiakkailla tarkoitettiin niitä asiakkaita, jotka eivät ole seurakunnan työntekijöitä. Sisäisiksi asiakkaiksi nimettiin ne kahvilassa asioivat, jotka työskentelevät Lauttasaaren seurakunnassa.

Asiakaskyselyjä tehtiin yhteensä 11 kappaletta. Asiakaskyselyssä kartoitettiin mm. asiakkaiden mielipidettä kahvilan aukioloajoista, tuotteista, palvelusta sekä kehittämisideoita.

Koeasiakkuus kahvilassa toteutettiin lounasaikaan: toinen opinnäytetyön tekijöistä nautti päivän lounaan, toinen kahvit. Samalla havainnoitiin kahvilan tunnelmaa, asiakaspalvelua, muiden asiakkaiden toimintaa, palveluprosessin sujuvuutta sekä kahvilatilan fyysisiä ratkaisuja. Lisäaineistoa kehittämistyön ja ideoinnin tueksi hankittiin tutustumalla myös muihin kahvila-alan toimijoihin. Työn tekijät vierailivat Cafe Agricolassa ja Kahvila Kasinorannassa (Lauttasaari/ Helsinki) sekä muissa kilpailijayrityksissä. Ideariihessä toisen opinnäytetyöparin kanssa kehiteltiin mm. erilaisia ratkaisuja tuotevalikoimaan, markkinointiin, kahvilan sisustukseen ja somistukseen, henkilöstöratkaisuihin, työasuihin ja oheistoimintaan. Aineiston keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin jälkeen palvelukonseptista laadittiin useita eri versioita, joista valittiin parhaiten toimeksiantajaa palveleva vaihtoehto. Opinnäytetyön raporttiosa kuvaa kokonaisuudessaan kehittämisprosessia, yhteisöllisen kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelma, joka on erillinen liite, muodostaa opinnäytetyön toisen osan.

## 7.1 Suunnitteluvaihe

Prosessin suunnitteluvaiheessa, jota voidaan kutsua myös ymmärrä - ja pohdi - vaiheeksi (Moritz 2005, 124) kerättiin tietoa sekä toimintaympäristöstä että toimeksiantajan ja loppukäyttäjien tarpeista. Toimintaympäristökartoituksessa tutustuttiin Lauttasaaren seurakuntaan, eri yhteistyökumppaneihin sekä sidosryhmiin. Tässä yhteydessä kartoitettiin laajemmin Lauttasaaren alueen palvelutarjontaa sekä kahvila - alan että muun yritystoiminnan osalta. Esiymmärrystä rakennettiin sekä haastattelujen että asiakaskyselyn ja koeasiakkuuden avulla. Lisäksi käytiin oppimassa alan muiden toimijoiden parhaita käytäntöjä. Materiaalin perusteella aloitettiin varsinainen liiketoimintasuunnitelman suunnittelutyö.

### 7.1.1 Haastattelut

Haastattelu on yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä, jolla on omat ominaispiirteensä. Haastattelun erikoisuus on, että siinä haastatteli keskustelee suorassa kontaktissa haastateltavan kanssa. Tämä kielellinen vuorovaikutus on täysin poikkeavaa muihin tutkimusmenetelmiin nähden. Haastatteluita käytetäänkin laadullisissa tutkimuksissa paljon juuri joustavuuden vuoksi. Haastatteli voi joustavasti ohjata haastattelua vastausten perusteella ja saa samalla lisätietoa haastateltavan äänensävyistä, ilmeistä ja painotuksista. Lisäksi haastatteli voi pyytää lisäselvityksiä ja tarkennuksia vastauksiin sekä esittää uusia vastauksista nousevia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 204-212.)

Haastateltavien löytyminen on melko helppoa ja mikäli tarvitaan, voidaan heihin ottaa myöhemmin uudelleen yhteyttä. Haastattelu on kuitenkin suunniteltava hyvin ja siihen on hyvä valmistautua etukäteen. Yleensä haastattelutilanteet kestävät 1 - 2 tuntia, joten mistään kovin nopeasta tutkimusmenetelmästä ei ole kyse. Lisäksi on muistettava, että haastattelutilanne liittyy aina tiettyyn tapahtumaan tai asiaan tai paikkaan. Haastateltava voi vastata kysymyksiin aivan eri tavalla eri yhteydessä. Haastattelijan onkin muistettava tämä tuloksia käsitelleessään. Haastattelijana on se, joka ohjaa keskustelua. Hänellä on selvät tavoitteet haastattelulle. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelusta yleensä käytetään nimitystä tutkimushaastattelu, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaan miten vapaata tai säädeltyä haastattelutilanteen keskustelu on. Mikäli haastattelu noudattaa ennalta tarkoin määriteltyä kaavaa ja apuna käytetään lomaketta, on kyse lomakehaastattelusta. Silloin keskustelu ei rönsyile vaan noudatetaan tarkkaan kysymysjärjestystä ja muotoa. Puhelinhaastattelut ja tietokoneella tehtävät haastattelut ovat yleistyneet ja ne kuuluvat tarkkaa rakennetta noudattaviin haastatteluihin. Teemahaastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelua vapaampaa menetelmää, jossa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta keskustelu seuraa teemoja ja aiheita vapaamin. Täysin ilman ennalta suunniteltua rakennetta toteutettavaa haastattelua kutsutaan avoimeksi haastatteluksi. Se muistuttaa keskustelua haastateltavan ja haastattelijan välillä ja aiheet rönsyilevät keskustelun kuluessa vapaasti ja voivat muuttua haastattelun kuluessa. Avoimen haastattelun kesto on muita haastattelumuotoja pidempi ja se saattaa vaatia useita tapaamisia ja haastatteluja, jotta saadaan kattava tutkimustulos. (Hirsjärvi ym. 2012, 204-212.)

Haastatteluja voidaan tehdä yhdelle ihmiselle kerrallaan, jolloin on kyse yksilöhaastattelusta. Tällaisessa tilanteessa on paikalla vain haastateltava ja haastattelijana. Tätä menetelmää käytetään paljon ja se on ehkä kaikkein yleisin haastattelutapa. Usein, varsinkin jos kyseessä on lasten haastattelu, on helpompi tehdä parihaastattelu. Usein lapset ovat vapautuneempia, jos paikalla on lisäksi toinenkin haastateltava. Ryhmähaastattelussa on useita haastateltavia samanaikaisesti paikalla ja heiltä kysytään samat asiat. Ryhmähaastattelussa on vaarana, että haastateltavat puhuvat toistensa päälle ja tuloksia on vaikea selvittää esimerkiksi nauhoitusta purettaessa. Ryhmän jäsenet voivat tukea ja auttaa toisiaan muistamaan asioita, mutta toisaalta myös rajoittaa ja kontrolloida sitä, mitä halutaan sanottavan. Tutkijan on huomioitava nämä mahdollisuudet, kun hän purkaa tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 204-212.)

Seurakunnan edustajina haastateltiin kahta työntekijää seurakunnan eri henkilöstöryhmistä. Haastattelussa tuli hyvin esille, että monet kahvilaan liittyvät asiat olivat silloin vielä avoimena. Esimerkiksi kahvilan aukioloajat ovat riippuvaisia seurakunnan muusta toiminnasta. Haastattelijat korostivat että kahvilan toimintaa ollaan käynnistämässä hyvin nopealla aikataululla ja osa tiloihin liittyvistä teknisistä ratkaisuista on vielä keskeneräisiä: kahvilasta puuttui esimerkiksi kassakone ja siihen liittyvät järjestelyt, viemäröinti ja vesipiste. Koska kahvilasta

kaavaillaan Kirkon Ulkomaanavun pilottikahvilaa, suunnitelmissa on, että kahvilaan tulee järjestön tuotteille myyntipiste. Haastattelussa tuli esille, että idea yhteisöllisen kyläkahvilan perustamisesta syntyi kirkkoherran ehdotuksesta ja Englannin merimieskirkon toimintaa mallintaen. Kahvilan tiloissa on vuosikymmeniä toiminut diakonian lounaspalvelu, joka on toiminut ilman taloudellisen tuoton vaatimusta. Nyt suunniteltava kahvilakonsepti tulisi toimia omakustanteisesti ja kannattavasti, jonka tuotto ohjataan Kirkon Ulkomaanavulle.

Kahvilan palveluja on markkinoitu lähinnä seurakunnan omilla kotisivuilla. Haastateltavien mukaan kahvilan asiakkaina on ollut lähinnä alueella asuvia vanhuksia ja eläkeläisiä sekä yksin asuvia ja pienten lasten äitejä lapsineen. Kahvilasta on myös noudettu ruokaa mukaan. Myös henkilökunta asioi kahvilassa sekä työajalla että kahvi- ja ruokatauoilla. Kirkolla on erilaisia kerhoja, joista osaan haetaan kahvilasta syömistä ja kahvia. Useisiin kerhoihin kuuluu ohjelmanmukaisesti välipala- tai ruokatarjoilu. Haastateltavat myös kertovat, että suunnitelmissa on myös ns. avoin päiväkerho, joka toimisi iltpäivisin tai alkuillasta, klo 17 alkaen. Siihen on suunniteltu maksullinen kahvi kahvilasta. Tämä asettaa kahvilan aukioloajoille vaatimuksia. Haastateltavien mukaan kahvilan palveluja käyttävät jo lähes kaikenikäiset lauttasaarelaiset. Heidän mukaan haasteellisin ryhmä on nuoret työssäkäyvät aikuiset, jotka eivät ole tottuneet käyttämään kirkon palveluja. Haastateltavat korostavat, että kahvilan tarkoituksena ei ole kilpailla muiden toimijoiden kanssa, vaan tavoitteena on täydentää alueen palvelutarjoamaa. He korostavat ensisijaisesti kahvilan henkeä ja tunnelmaa: tavoitteena on luoda kaikille avoin kohtaamispaikka, joka ei edellytä hengellisyyttä tai edes kirkkomyönteisyyttä.

*”Minullakin oli ystävä, jota houkuttelin tänne kahville. Hän sanoi, ettei hän nyt kirkkoon tule, vaikka on käynyt Agricolan kahvilassa. Sanoin, että voithan sinä tulla tänne kahvilaan, mutta hän vain totesi että katsotaan nyt” (Haastateltava 1).*

Kahvilan tuotevalikoimaan eivät haastateltavat osanneet sanoa kovinkaan paljon. He korostivat, että asiakkaat ovat tottuneet kahvilan kotiruokaan ja toivovat todennäköisesti sitä jatkossakin. Haastattelussa tuli esille, että kirkon tiloja vuokrataan esimerkiksi asunto-osakeyhtiöille ja yksityistilaisuuksiin. Näihin tilaisuuksiin järjestetään myös tarjoiluja. Lisäksi erilaiset kerhot hakevat syötävää tilaisuuksiinsa tai ruokailevat kahvilan tiloissa. Haastateltavat pitävät kahvilan tämänhetkistä hintatasoa melko kohtuullisena: lämmin ruoka, johon kuuluu myös salaatti maksaa 6 e ja salaattiannos, johon kuuluu leipä ja kahvi 5.50 e. Henkilökunta asioi kahvilassa lähinnä lounaalla tai kahvilla. Kahvi on ollut henkilökunnalle ilmaista. Käytännöllä on haluttu kannustaa henkilökuntaa kohtaamaan asiakkaita ja seurakuntalaisia myös epämuodollisessa ympäristössä. He korostivat, että aukiolo on sidonnainen seurakunnan muuhun toimintaan, työvoimaresurssiin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Haastateltavat arvioivat, että alueella asuu runsaasti henkilöitä, esimerkiksi nuoria eläkeläisiä tai maahan muuttaneita, jotka voisivat ja haluaisivat elämäntilanteensa mahdollistamana osallistua vapaaehtoisina

kahvilan toimintaan. Haastateltavat korostivat, että seurakunta voisi osallistua vapaaehtoisten kouluttamiseen esimerkiksi järjestämällä hygieniapassikoulutusta halukkaille.

Kahvilan ja lounaspalvelun nykyinen emäntä tavattiin kahvilassa juhannusviikolla 2012. Haastattelu eteni vapaamuotoisesti rönsyten, jolloin emäntä kertoi lounaspalvelun synnystä ja historiasta, toiminnan kehittymisestä, asiakkaista, toiminnan haasteista ja mahdollisuuksista sekä kahvilan kehittämiseen liittyvistä ajatuksista. Häneltä saatiin alueella asuvana ja alueen asukkaita laajasti tuntevana tarkkaa ja arvokasta tietoa toimintaympäristöstä ja asiakkaiden toiveista ja tarpeista.

Emäntä on toiminut seurakunnan palveluksessa noin 20 vuoden ajan. Hän on ollut rakentamassa lounaspalvelun konseptia alun alkaen diakoniaruokailua aloitettaessa 1990 - luvulla. Alussa diakoniaruokailu oli seurakuntasalissa kaksi kertaa viikossa, josta se vuosien myötä kehittyi joka arkipäivä avoinna olevaksi lounaspalveluksi. Hänen apunaan lounaspalvelussa ja kahvilassa on työskennellyt useamman puolivuotisjakson siviilipalvelusmiehiä, jotka ovat olleet tarpeellinen resurssi. Kahvilan käynnistäessä toimintaa ja aukioloajan laajentuessa toukokuusta 2012 alkaen ”sivarien” panos on ollut emännän mukaan välttämätön. Siviilipalvelusmiesten saaminen kahvilaan ei ole kuitenkaan automaattisesti varmaa, vaan he hakeutuvat seurakunnan tehtäviin kiinnostuksen mukaisesti ja valinta tehdään aina tapauskohtaisesti. Emännän työaika on tällä hetkellä ollut arkisin kello 7 - 17, eikä säännöllisiltä ylitöiltä ole voinut välttyä.

Siviilipalvelusmies työskentelee arkisin kello 8 - 16. 30. Lounaspalvelun ydinpalvelu on nimensä mukaisesti ollut päivän lounas, jonka emäntä on valmistanut paikan päällä. Emännän mukaan kaikki ruoka ja leivonnaiset valmistetaan itse lukuun ottamatta ruisleipää. Asiakkaat ovat tottuneet ”kotiruokaan” ja ” emännän tekemiin leivonnaisiin” ja palvelua pidetään laadukkaana ja arvostetaan. Lounaspalvelu on voimakkaasti identifioitu kahvilan emäntään, mikä näkyi kaikissa asiakaskyselyn vastauksissa sekä kahvilassa paikan päällä tehdyissä haavainnoissa. Hankinnat on emäntä tehnyt pääosin Heinon tukusta, pieniä täydennyksiä on voitu tehdä lähikaupasta. Emäntä on itse hakenut tavarat tukusta ja kuljetuskulujen säästämiseksi kuljetus on tapahtunut tuttavien avulla ja autolla. Korvaukseksi seurakunta on tarjonnut vapaaehtoiselle kuljettajalle ruuan. Lounaan ruokailijamäärät vaihtelevat 30 - 50 ruokailijaan. Asiakkaina on lapsiperheitä, eläkeläisiä, yksineläjiä sekä vanhuksia. Uusia yksittäisiä asiakkaita tulee silloin lisää. Lounaan hinta on aikuiselta 6 euroa ja lapselta 2 euroa, mikä on emännän mielestä riittävän korkea taso, jotta nykyiset asiakkaat voidaan säilyttää. Hänen mielestään lounaspalvelun kautta voidaan luontevasti tavoittaa erilaisia asiakasryhmiä ja rakentaa seurakuntasuhdetta. Lounasta myydään muutamia annoksia myös mukaan asiakkaille asiakkaiden omiin astioihin. Muutama annos on viety myös lähialueen vanhuksille, mikäli asiakas asuu henkilökunnan työmatkan varrella tai muuten lähellä.

Lounaan lisäksi emäntää työllistävät erilaiset kokous- ja tilauskahvitukset sekä seurakunnan toimintaan liittyvät säännölliset kerhotarjoilut, joihin hän leipoo tarjottavat. Tarjoiluja astioineen on kuljettu keittiöstä eri tiloihin kirkossa, mikä on ollut työlästä ja rankkaa. Nyt tästä tavasta ollaan luopumassa: jokainen kerhoryhmä noutaa tarjottavat kahvilasta itse ja palauttaa tarjoilun päättyessä tai kokous pidetään kokonaan kahvilan tiloissa. Sunnuntaisin on messun jälkeen aina kirkkokahvit, joissa on tarjolla itse tehdyt leivonnaiset. Kirkkokahveilla on vapaaehtoinen maksu, jonka tuotto on emännän mukaan jäänyt ”muutamaan killinkiin”. Erilaisiin tilaisuuksiin hän sanoi leipovansa päivittäin kymmeniä, jopa sata, leivonnaista. Hän on leiponut mahdollisuuksien mukaan myös lounaspalvelun asiakkaille mukaan ostettaviksi: meikkiä olisi hänen mukaansa enemmänkin. Kaikki mikä on ehditty leipoa, on käynyt erittäin hyvin kaupaksi. Kahvilasta on ollut mahdollista tilata tarjottavia erilaisiin tilaisuuksiin. Lisäksi on mahdollista järjestää kokouksia seurakunnan tiloissa pientä korvausta vastaan. Useat Lautasaaren alueen taloyhtiöt pitävät säännöllisesti mm. yhtiökokouksiaan seurakunnan tiloissa ja heille on järjestetty kokouskahvitukia. Lautasaaren eläkeläisjärjestö on ollut toinen säännöllinen asiakas. Perinteisesti kokouskahvitukset ovat sisältäneet kahvia ja pullaa/keksiä.

Haastattelussa emäntä toivoo, että kahvilan toiminnan käynnistyessä syyskuussa 2012 olisi toiminnalla selkeät pelisäännöt ja kaikilla työntekijäryhmillä tarkat toimenkuvat. Tällä hetkellä ristiriitaa työyhteisössä aiheuttaa epäselvyydet tehtävissä, työnjaossa sekä toimintatapojen erilaisuus. Kahvilan tiloissa työskentelee eri tehtävissä emäntä, siviilipalvelusmies, suntioita sekä iltavahtimestari. Toiminta elintarvikehuoneistossa edellyttää hyvää hygienian hallintaa sekä erilaisten riskien tiedostamista toiminnassa.

Kahvilan nykyisiä aukioloaikoja (10 - 18) emäntä pitää liian pitkänä: hänen mukaansa ennen lounasta kahvilassa asioi vain henkilökuntaa ilmaisilla kahveilla. Hänen mielestään kahvila voisi avata kello 11(30) ja sulkea kello 18. Tällöin keittiöhenkilökunnalla jäisi enemmän aikaa esimerkiksi leivontaan ja muuhun tuottavaan toimintaan. Kahvilassa tarjotaan ruokaa maanantaista torstaihin, minkä hän toivoisi jatkuvan myös jatkossa. Hän ehdottaa, että perjantai voisi olla varsinainen toimintapäivä, jolloin olisi runsaasti myynnissä erilaisia makeita ja suolaisia tuotteita mukaan ostettavaksi sekä muuta oheistoimintaa. Kun perjantaina ei ole lounasvalmisteluja, voidaan keittiössä keskittyä leivontaan ja muiden myytävien tuotteiden valmistukseen.



### 7.1.2 Asiakaskyselyt

Kyselyä pidetään survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun tai havainnoin menetelmiä, joissa aineistoa hankitaan standardoidusti. Tällöin kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Kyselyjen etuna pidetään sitä, että tutkimuksessa voidaan kysyä monia eri asioita ja tutkimukseen voidaan saada runsaasti osanottajia. Menetelmänä se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti, jotta aineistolla on tutkimuksen kannalta arvoa. Kyselylomake voi olla muodoltaan joko määrällinen tai laadullinen. Kerätessä määrällistä eli numeerista tietoa kyselyn vastausvaihtoehdot ovat usein muotoa kyllä tai ei. Lisäksi voidaan käyttää monivalinta- tai priorisointikysymyksiä. Laadulliset kysymykset ovat usein avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja perustelee mielipiteitään ja valintojaan. Laadullisten kyselyjen käyttöä rajoittaa käsittelyn työläys analysointivaiheessa. Kyselyn heikkouksia ovat saadun aineiston mahdollinen pinnallisuus: ei ole varmuutta, kuinka vakavissaan kyselyyn vastaajat ovat suhtautuneet vastaamiseen. Joskus vastaaminen voi edellyttää perehtyneisyyttä ja syvempää tietoa, joka vastaajalta puuttuu. Kato (vastaamattomuus) voi myös olla ongelma kyselytutkimuksissa. Kyselyissä aineistoa voidaan kerätä ainakin kahdella tavalla, posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Kontrolloidulla kyselyllä tarkoitetaan mallia, jossa tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti kohderyhmälle, kertoo tutkimuksesta ja vastaa kysymyksiin. Hän voi lähettää lomakkeet myös postitse, mutta lomakkeet noudetaan henkilökohtaisesti. Hyvä kysely on selkeä ja kysymykset on laadittu spesifisiksi. Kysymykset ovat lyhyitä ja yksiselitteisiä. Hyvässä kyselyssä on myös vaihtoehto ”ei mielipidettä” eikä se ole liian pitkä. (Hirsjärvi ym. 2012, 193 - 203. )

Osana työtä suoritettiin pienimuotoinen asiakaskysely kahvilan asiakkaille. Ulkoisille asiakkaille suunnattu kysely toteutettiin kahvilassa juhannusviikon torstaina lounasaikaan. Paikalla oli runsaasti eri - ikäisiä lounastajia. Asiakkailta tiedusteltiin halukkuutta vastata kyselyyn ja yllätyksenä kyselyn tekijöille, asiakkaat olivat erittäin innostuneita vastaamaan kyselyyn. Halukkaille vastaajille kerrottiin meneillään olevasta kehittämisprojektista ja ennen kyselyyn vastaamista useat asiakkaat ilmaisivat huolensa tulossa olevasta muutoksesta. Oli aistittavissa, että tieto lounaspalvelun ja kahvilakonseptin kehittämisestä oli levinnyt laajasti asiakkaiden keskuuteen. Osalla asiakkailla oli ilmeinen huoli palvelun heikentymisestä tai loppumisesta.

Neljä kuudesta kyselyyn vastanneista ulkoisista asiakkaista kävi kahvilassa useamman kerran viikossa. He tulivat nimenomaan ruokailemaan lounaspalveluun. Kaksi vastaajista kävi 1 - 2 kertaa kuukaudessa. Lounaalle houkutteli edullinen ja herkullinen kotiruoka, hyvä tunnelma, viihtyisät tilat ja läheinen sijainti. Yksi vastaajista ilmoitti valintaperusteeksi seurakunnan tuttuuden. Koska kahvilan uudistetuissa tiloissa on noin 20 vuoden ajan toiminut lounaspalve-

lu, olivat kaikki asiakkaat no. ruokailija - asiakkaita. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ollut tullut kahvilaan ensisijaisesti kahville.

Kahvilassa oli sillä tällä hetkellä tarjolla lounasta maanantaista torstaihin. Lounaaseen kuuluu lämmin ruoka tai salaatti, leivät ja juomat sekä jälkiruoka erikseen hinnoiteltuna. Tarjolla on myös kahvia, sekä tavallista että erikoiskahveja, kaakaota, teetä, mehuja sekä suppea valikoima makeita leivonnaisia. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että kahvilan tuotevalikoima oli heidän tarpeisiin nähden riittävän hyvä. Kahdessa vastauksessa kuudesta toivottiin lisää kasvisruokavaihtoehtoja, salaatteja sekä keittoja. Samat vastaajat toivoivat myös luomuruokaa. Yhden lapsi - vastaajan (poika 11 vuotta) ja yhden nuoren vastaajan (16 v. poika) mielestä valikoima on melko suppea. He toivoivat laajempaa valikoimaa, kuten jäätelöä, makeisia, virvoitusjuomia, pientä purtavaa ja leivoksia. Kyselyssä tiedusteltiin myös asiakkaiden halukkuutta ostaa tuotteita mukaan. Viisi vastaajaa kuudesta ostaisi kahvilan tuotteita mukaan, esimerkiksi tuoretta pullaa, mikäli niitä olisi kahvilassa tarjolla.

Kolme vastaajaa kuudesta arvioi kahvilan hintatasoa hieman korkeaksi. He perustelivat kantansa sillä, että kyseessä on seurakunnan ylläpitämä kahvila. Yleisesti voidaan olettaa, että kirkon tarjoamat palvelut hinnoitellaan matalammiksi, jotta palvelua voivat käyttää myös ostokyvyltään heikommassa asemassa olevat. Kahvilan hintatason arvioivat ihan kohtuullisiksi kaksi edellä mainittua nuorta ruokailijaa. Voidaan olettaa, että he ruokailivat vanhempiensa kustannuksella, jolloin menoerällä ei ollut merkitystä heidän henkilökohtaisessa taloudessaan.

Kahvilan aukioloaikoja arvioitiin vastauksissa toimiviksi ja riittäviksi. Neljä vastaajaa kuudesta oli käyttänyt seurakunnan tiloja yksityistilaisuuksien järjestämisessä sekä tilannut tarjottavia kahvilasta. Kaikki neljä vastaajaa tilaisi tulevaisuudessakin catering - palveluja kahvilasta, mikäli se on mahdollista. Kun asiakkailta tiedusteltiin ideoita kahvilan palvelujen kehittämiseksi, kahdessa vastauksessa toivottiin, että osa kahvilan tuotosta ohjattaisiin hyvään tarkoitukseen, esimerkiksi Kirkon Ulkomaanavulle, Lähetysseuralle tai diakoniaan. Lisäksi toivottiin painokkaasti, että kahvilan nykyinen emäntä valmistaisi edelleen kotiruokaa ja leivonnaisia. Edelleen toivottiin, että toimintaa saadaan tulevaisuudessa jatkamaan uusi, innostunut emäntä myös nykyisen emännän eläkkeelle jäännin jälkeen. Nuori miesvastaaja painotti, että kahvilaa tulisi mainostaa enemmän esimerkiksi Laru-lehdessä, joka on lauttasaarelaisten oma lehti.

Sisäiset asiakkaat vastasivat kyselyyn sähköisesti. Vastaajiksi valittiin sattumanvaraisesti viisi seurakunnan työntekijää. Vastaajat arvioivat käyttävänsä kahvilan palveluja päivittäin, jopa usean kerran päivässä. Yksi vastaaja vastasi käyvänsä kahvilassa ”harvemmin”. Seurakunnan henkilökunta on saanut tähän saakka kahvilasta ilmaista kahvia, mitä näkyy vastauksissa. Kesällä otettiin käyttöön vihkokirjanpito, jolloin noudetut kahvit merkittiin vihkoon myöhempä

maksamista varten. Seurakunnassa on myös sopimus, että henkilökunta saa ilmaisen kahvin, jos heillä on työtehtäviin liittyviä tilaisuuksia kahvilassa.

Sisäiset asiakkaat ovat ostaneet tai nauttineet ilmaiseksi useimmiten kahvia. He myös vastasivat ruokailevansa 1 - 2 kertaa viikossa tai vievänsä se mukana kokoukseen. Yksi heistä myös kertoi ostavansa joskus pullaa kahvilasta. Vastaajat pitivät kahvilan valikoimaa tällä hetkellä riittämättömänä, huonona ja suppeana, joskin yksi heistä arvioi sen monipuolistuvan lähiaikoina. Asiakkailta kysyttiin myös halua ostaa tuotteita mukaan. Suurin osa vastasi, että tällä hetkellä se ei ole kiinnostavaa valikoiman suppeuden takia. Yksi vastaaja arvioi ostavansa tuotteita jatkossa myös mukaan, mikäli tarjolle tulee jotakin erityistä.

Kahvilan hintatasoa arvioidessaan asiakkaat vastasivat sen olevan kohtuullinen. Vastauksissa toivottiin myös, että hintatason tulisi myös jatkossa pysyä maltillisena. Yksi vastaajista arvioi vastaavasti, että korottamalla hintatasoa voidaan saada valikoimaan runsautta ja laatua. Yksi vastaajista piti salaatin hintaa korkeana. Hän myös vastasi, että ”ei tuoreen” pullan ja suolaisten hinta on liian korkea.

Kun asiakkailta kysyttiin tuotevalikoimasta ja toiveista sen suhteen, vastauksissa toivottiin monipuolista lounastarjontaa, johon vaihtelua tuovat erilaiset teemaviikot (esim. Italian viikko, Eestin viikko, vuodenaikoihin liittyvät menut) sekä erityisesti tuoreita ja herkullisia makeita ja suolaisia tuotteita, joita voisi ostaa helposti mukaan. Vastaajat toivoivat erityisesti tuoretta pullaa. Lisäksi toivottiin välipalatuotteita.

Kahvilan aukioloaikoja kommentoitiin ihan hyviksi. Yksi vastaajista arvioi jatkossa tulevan paineita laajentaa aukioloa iltaan ja viikonloppuun. Asiakkailta tuli myös runsaasti kehittämisideoita. Useassa vastauksessa todettiin, että kahvilaan tulee saada lisähenkilökuntaa huolehtimaan sen toiminnasta. Lisäksi korostettiin tuotevalikoiman kehittämisen ja laajentamisen tärkeyttä: tuoretta tulisi olla tarjolla aina, eikä vain satunnaisesti. Eräs vastaaja korosti mainostamisen tärkeyttä.

### 7.1.3 Havainnointi ja koeasiakkuus

Havainnoinnin avulla tutkija saa todellista tiedota siitä, miten ihmiset toimivat. Haastatte- luissa ihmiset kertovat tekevänsä jotain, mutta kun häntä havainnoidaan, voi todellisuus olla toista. Tieteellisenä tutkimusmenetelmänä havainnointi on ihmisten ja heidän toimiensa tutkimista tarkkailemalla heitä. Havainnointi vaatii paljon työtä ja usein tutkijat käyttävätkin juuri sen vuoksi mieluummin haastatteluja tutkimusmenetelmäänsä. Havainnoinnin avulla saadaan kuitenkin toisenlaista tietoa. Havainnointi tapahtuu luonnollisissa tilanteissa ja antaa siksi arvokasta tietoa eri ihmisten käyttäytymisestä ilman keinotekoisia lavastustilanteita.

Koska saatava havainnointitieto on todellista ihmisten toimintaa, sopii havainnointi hyvin laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Tutkijan on kuitenkin oltava puolueeton, jotta tutkimustulokset pysyvät luotettavina. Mikäli tutkittavat huomaavat havainnoijan, saattaa tilanne muuttua. Usein jos tutkija tulee tutkimustilaan niin, että osallistujat tietävät hänen havainnoivan tilanteita, saattaa tutkittavien käytös muuttua. Tämä voidaan välttää sillä, että havainnoija käy ryhmän luona usein ja hänen läsnäolo alkaa olla luonnollista. Sitten vasta voi tutkija aloittaa tarkkailunsa. Joskus tutkijalla ei ole mahdollista laittaa muistiin havaintojaan, joten hän joutuu myöhemmin muistelemaan mitä näki. On myös huomioitava, että havainnointi tutkimusmenetelmänä on aikaa vievää, mutta menetelmänä käyttämisen arvoinen. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-217.)

Havainnointi voi olla tiettyä tarkkaa kaavaa noudattavaa tai vapaata. Näiden erojen perusteella puhutaan systemaattisesta ja osallistuvasta havainnoinnista. Systemaattista havainnointia käytetään esimerkiksi tarkkailtaessa henkilöitä laboratorioissa. Tällöin tarkkaan listaan merkitään, montako kertaa jokin piirre esiintyy tai tapahtuma tapahtuu. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään usein määrällisissä tutkimuksissa, joissa laaditaan arviointeja tai määrällisiä tuloksia. Osallistuvassa havainnoinnissa tarkkailija tulee ryhmän jäseneksi tai ryhmälle kerrotaan jo etukäteen, että havainnoija tulee tarkkailemaan heitä. Havainnoijan on tällöin pidettävä huoli siitä, että hänen tuloksensa pysyvät objektiivisina eivätkä havainnot saa vaikutteita omista ajatuksistaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-217.)

Koeasiakkuus havainnoinnin merkeissä toteutettiin kahvilassa juhannusviikon torstaina 2012 lounasaikaan. Koeasiakkuus-käyntiä varten oli laadittu havainnointilomake, johon oli mahdollista kirjata huomiota ja kommentteja vierailun aikana. Opinnäytetyön tekijät saapuivat kahvilaan oman aikataulunsa mukaisesti, siten että toinen suunnitteli lounastavansa kahvilassa ja toinen kahvittelevansa. Odotukset olivat korkealla ja lisätietoa kahvilan toiminnasta haettiin Lauttasaaren seurakunnan kotisivuilta. Toisaalta odotukset olivat hieman jännittyneet, sillä kumpikaan työn tekijöistä ei ollut aiemmin vierailut vastaavassa kirkon palvelussa: ei ollut tiedossa, mitä oli odotettavissa.

Kahvila sijaitsee kirkon sisäpihalla, joten kahvilaan oli ensimmäisellä kerralla vaikea löytää. Opastekylttejä kirkon ulkopuolella tai sisääntulon yhteydessä ei ollut laisinkaan. Kahvilaan on kulku ovesta, jossa lukee Keittiö. Eteistilassa avautuu hieman toimistomainen näkymä: ilmoitustaulu, taidekuvia, nojatuoli- ja sohvaryhmiä, mutta missä on kahvila? Kahvila sijaitsee nurkan takana. Tulee olo, että sinne täytyy erityisesti päättää tulla - ohimennen ei voi kahvilaan eksyä.

Kahvilan tilat on remontoitu kevään aikana. Kahvilatila on valoisa ja vaaleansävyinen. Takaseinällä on rivi ikkunoita. Kalusteet ovat hieman kankeita, enemmän neuvotteluhuoneen ka-

lustusta muistuttavia, mutta siistejä. Pöytäryhmät on ryhmitelty pitkänomaisiin jonoihin. Palvelutiski vaikuttaa ahtaalta, eivätkä tavarat ja tuotteet ole vielä löytäneet kunnolla paikkaansa. Osa vitriinin hyllyistä on täysin tyhjiä. Kahvilassa on käytössä kahviautomaatti, josta jokainen asiakas ottaa kahvin, erikoiskahvin tai kaakaon. Tiski päättyy kassaan. Kahvilassa ei vielä koeasiakkuuspäivänä ollut käytössä kassakonetta, vaan rahastus tapahtui lippaaseen.

Tunnelma kahvilassa oli kotoinen, kiireetön, pulppuileva, jopa riehakas. Taustamusiikkia ei ollut, vaan puheensorina ryyditti ruokailua. Asiakkaat olivat tuttuja toisilleen. Pöydistä huudeltiin kuulumisia ympäri kahvilasalia. Koeasiakkaille tuli yllätyksenä asiakkaiden runsas määrä. Paikalla oli noin 15 ruokailijaa, joukossa äitejä lapsineen, vanhuksia, nuoria isovanhempansa seurassa sekä työikäisiä. Palvelu oli ystävällistä ja rentoa. Lounaalla on tarjolla uunimakkaraa, uusia perunoita sekä lohi- ja fetasalaattia. Lounaaseen sisältyivät myös leipä, levitteet ja juoma. Jälkiruuaksi tarjottiin juhannuksen kunniaksi mansikkatäytekakua ja kahvia. Ruuan laatua arvioitaessa voi todeta, että hinta - laatusuhde oli kahvilassa kohdallaan. Ruuassa oli kotiruuan kädenjälki. Jälkiruuaksi tarjottu kakku oli hieman ”räytyneen” ja lämmenneen oloinen. Kakku oli tarjolla sivupöydällä ilman asianmukaista jäähdytystä. Kakut ja muut maitopohjaiset jälkiruuat tulisi tarjota turvallisuus- ja laatusyistä jäähdytetyssä vitriinissä. Arvioitaessa palvelupolkua kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että pääpiirteittäin asiakkaan polku on looginen. Kehittämisehdotukset toiminnan sujuvoittamiseksi esitellään tämän raportin jälkimmäisessä osiossa, joka on varsinainen kahvilan liiketoimintasuunnitelma.

#### 7.1.4 Benchmarking ja personointi

Benchmarking on tiedonkeruun menetelmä, josta voidaan käyttää myös nimitystä vertailumenetelmä tai esikuva-analyysi. Benchmarking on analyysiä, jossa omaa toimintaa verrataan toisten toimintaan tavoitteena löytää paras vastaava käytäntö. Menetelmän tavoitteena on oppia paremmilta. Perusideana on samalla myös kyseenalaistaa omaa toimintaa. Oppimisen kohteet voivat olla saman alan yrityksiä, kilpailijoita tai toimijoita miltä tahansa toimialalta. Menetelmää voidaan käyttää myös yrityksen sisällä oppimalla toisilta yksiköiltä tai osastoilta. Perusidea on, että havainnoidaan systemaattisesti toisten toimintatapoja ja verrataan sitä omaan tapaan toimia. Benchmarking -menetelmää käytetään hyvin erilaisissa yhteyksissä ja sen käyttöä helpottamaan on luotu erilaisia oppaita, työkirjoja ja lomakkeita. (Niva & Tuominen 2005.) Useimmiten benchmarking keskittyy menestyvän tai menestyvien organisaatioiden tutkimiseen. Menestykselle etsitään syitä ja toimintatapaa analysoidaan. Menetelmä vaatii perusteellisen pohjatyön: se on suunnitelmallisempi oppimisen tapa kuin perinteinen yritysvierailu. Toiminnassa on hyvä varmistaa toiminnan laillisuus. Salassa pidettävästä materiaalista tulee sopia asianmukaisella tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163-164.)

Tässä työssä benchmarking -menetelmää on käytetty sekä kilpailija-analyysissä että arvioitaessa vastaavalla palvelukonseptilla toimivaa kirkon kahvilaa, Cafe Agricolaa. Ideoita hyvistä käytännöistä ja parhaista tavoista toimia haettiin ensin yritysten kotisivuilta. Sen jälkeen koh-teissa vierailtiin asiakkaina. Benchmarking on menetelmänä oiva tapa tarkastella yrityksen kannalta tärkeitä toimintatapoja ja oppia niistä. Vierailun aikana havainnoitiin yritysten toimintatapoja, asiakaspalvelua, tuotevalikoimaa, hintatasoa sekä asiakkaita. Lisäksi tehtiin havaintoja kahvilatilojen toimivuudesta, sisutusratkaisuista sekä yleisestä tunnelmasta.

Palvelujen kehittämisprosessissa ja erityisesti asiakasryhmien segmentoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia profiileja ja arkkityyppejä. Näitä kutsutaan persoona-hahmoiksi. Hahmot tuovat suunnitteluun inhimillisyyttä sekä havainnollistavat asiakasryhmiä. Hahmoilla voidaan konkretisoida palvelun käyttäjät. Persoona-korttien hahmot ovat yleensä täysin keksittyjä. Joskus ne kuitenkin voivat perustua todellisiin henkilöihin. Profiileihin kootaan yleensä demografista tietoa (ikä, koulutus, ammatti, asuinpaikka). Lisäksi hahmoon yhdistetään käyttäytymistä koskevaa tietoa sekä valokuva. (Hyysalo 2009, 88.) Persona-korttien laadinta voidaan aloittaa jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Niitä voidaan täydentää ja korjata sitä mukaa, kun tietoa karttuu muista menetelmistä, kuten haastatteluista ja havainnoinneista. Persona-hahmojen määrä kannattaa rajoittaa 3-7 hahmoon. (Hyysalo 2009, 90.)

Kehittämishankkeen kehittä -vaiheessa liiketoimintasuunnitelmaan laadittiin seitsemän persoona-hahmoa. Persona-korttiin määriteltiin hahmon ikä, sukupuoli, ammatti ja harrastukset. Lisäksi kuvattiin hahmon palveluodotukset, palvelutarpeet sekä tekijät, joita kukin hahmo palvelutapahtumassa arvostaa. Korttiin liitettiin myös hahmoa parhaiten kuvaava valokuva. Persona - korttien valokuvat poimittiin toisen opinnäytetyön tekijän perhealbumista. Hahmojen tavoitteena on kuvata mahdollisimman hyvin kutakin asiakasryhmää. Ensimmäinen hahmo, Martin kuvaa niitä uskollisia, vanhoja asiakkaita, jotka ovat olleet entisen lounaspalvelun asiakkaana jo vuosia. Toinen hahmo samasta asiakasryhmästä eli Mariia & Leevi edustaa kaikkia lapsiperheitä, joille kahvila on eräänlainen oman kylän kaivo. Kolmas hahmo, Nora edustaa erilaisia harrastajaryhmiä, jotka arvostavat monipuolista välipalapalvelua. Keijo, neljännen kortin hahmo, tuo yritys- ja yhdistysasiakkaiden näkökulmaa kehittämisprosessiin. Viidennen kortin hahmo, Daniela edustaa seurakunnan henkilöstöä, jotka arvostavat erityisesti laadukasta lounaspalvelua. Kuudes hahmopari, Anni & Mika edustaa asiakasryhmää, joka ei vielä tiedä kahvilan olemassaolosta. Seitsemäs hahmo, Jarkko edustaa alueen yritysten työntekijöitä.

### 7.1.5 Tulokset aineistosta

Uuden palvelukonseptin kehittämistyön tulee aina rakentua perusteelliseen pohjatyöhön ja tilannearvioon. Kehittämisen tueksi tarvitaan tietoa sekä palveluntuottajan tavoitteista että eri asiakasryhmien odotuksista. Tarvitaan myös tietoa ja kokemuksia tuotteista ja palveluista, palveluprosessista, tilasta, jossa palvelu syntyy sekä vuorovaikutuksesta. Toimeksiantajan liiketoiminnan tavoitteiden ja palvelustrategian tunnistaminen sekä loppukäyttäjien tarpeiden ja toiveiden tunteminen auttavat luomaan palvelutarjoon, joka tyydyttää sekä palvelun tuottajaa että asiakasta.

Diakonian lounaspalvelun kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi edellyttää aineiston perusteella rohkeutta tehdä toiminnassa muutoksia, joilla houkutellaan uusia asiakasryhmiä. Sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat toivoivat kahvilaan laajempaa valikoimaa sekä kahvila-tuotteissa että lounaalla. Erityisesti toivottiin, että tarjonnassa huolehditaan tuotteiden tuoreudesta, tasalaatuisuudesta sekä monipuolisuudesta. Lounaalle toivottiin useammin keittoja, salaatteja sekä kasvisruokaa. Lisäksi toivottiin erilaisia teemapäiviä. Toivomus luomuruuasta nousi myös esille. Pieni osa asiakkaista ei halunnut mitään muutoksia toimintaan: heille riitti että kahvila tarjoaa jatkossakin kotiruokaa entiseen malliin. Lapsiasiakkaat toivoivat myyntiin myös makeisia, jäätelöitä ja muuta pikkupurtavaa.

Kahvilan tilat koettiin toimiviksi ja viihtyisiksi. Kahvilan nykyiset aukioloajat arvioitiin tällä hetkellä riittäviksi. Hintatasoon oltiin laajasti tyytyväisiä, eikä korotuksia toivottu. Toisaalta ymmärrystä hinnankorotuksille löytyi, jos sen avulla olisi saatavissa laadukkaampaa palvelua. Yleisesti toivottiin, että kahvilan palveluja markkinoitaisiin tehokkaammin. Henkilökunnan palveluasenteeseen oltiin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Kahvilan merkitys sosiaalinen yhteisönä nousi esille erityisesti ns. vanhojen asiakkaiden vastauksissa. *"Tää on kuin perhe..."*, kuvasi eräs asiakas kahvilaa vastauksessaan.

Kahvilassa tulee työskentelemään emännän ja siviilipalvelusmiehen lisäksi vuoropäivinä henkilökuntaa seurakunnan eri henkilöstöryhmistä, esimerkiksi pappeja, diakoniatyöntekijöitä, nuorisotyöntekijöitä ja suntioita. Ideana on se, että seurakunta lisää asiakkaiden mahdollisuuksia kohdata useammin seurakunnan työntekijöitä. Toisaalta näin turvataan samalla myös kahvilan henkilöstöresurssin riittävyys. Toimintatapa edellyttää rohkeutta opetella uusia asioita ja rohkeutta siirtyä uusiin rooleihin. Vastauksissa toivottiin, että kahvilan toiminnalle laaditaan selkeät pelisäännöt, jotta kaikki kahvilassa toimivat tunnistavat kahvilatyöskentelellyn liittyvät työtavat ja -tehtävät sekä hygieniamääräykset.

## 7.2 Kehittämisvaihe

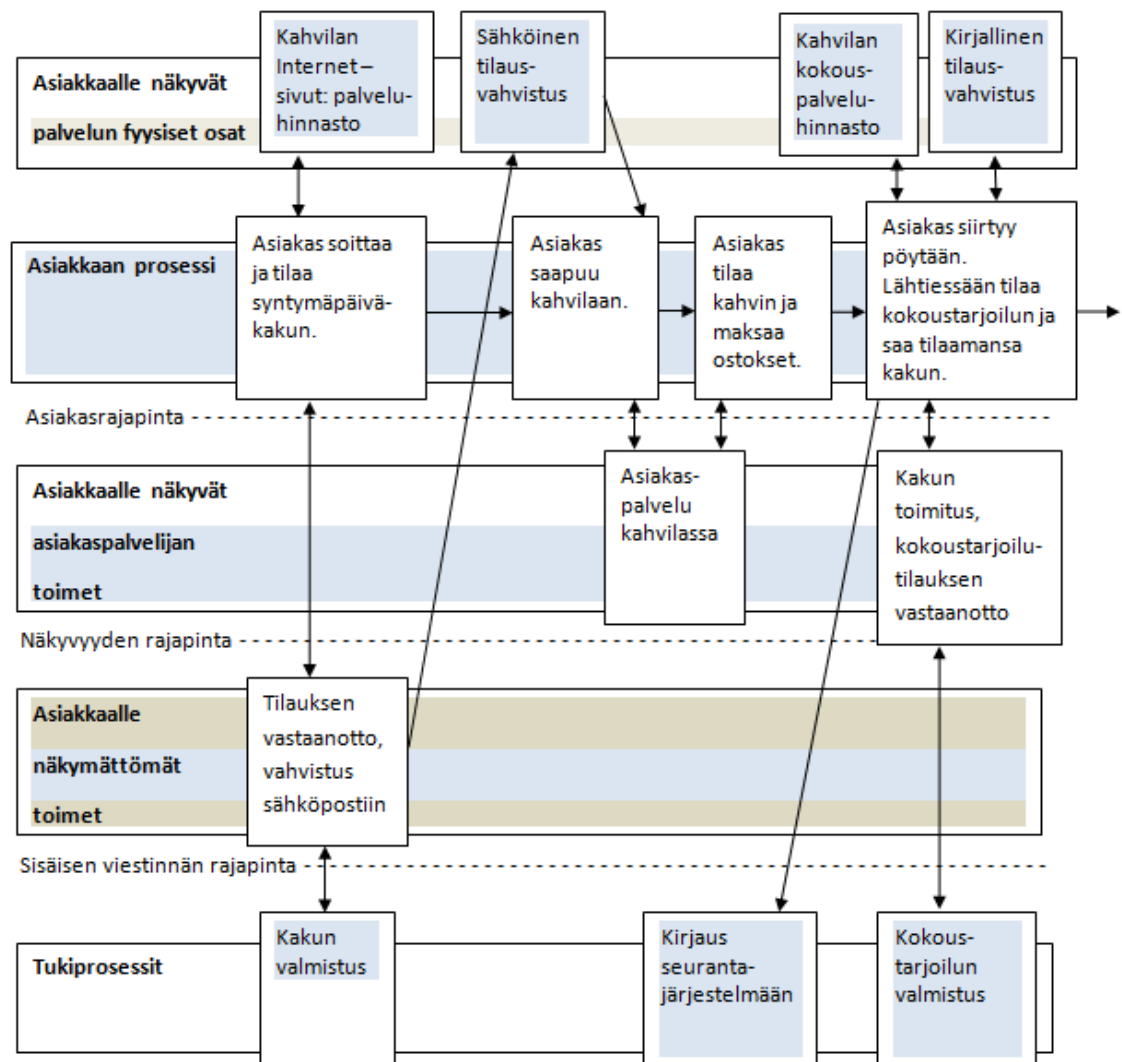
Tässä luvussa on tarkoituksena kuvata ja perustella niitä ratkaisuja, jotka on esitetty raportin liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa. Kehittämisvaiheessa hyödynnettiin ns. prosessianalyysiä eli blueprinting - menetelmää.

### 7.2.1 Blueprinting

Blueprinting- menetelmän avulla voidaan analysoida ja kehittää prosesseja ja selvittää esimerkiksi eri osapuolten roolia prosessissa, prosessin kriittisiä vaiheita sekä mahdollisia ongelma-kohtia. Tämän perusteella etsitään ratkaisuja analyysissä havaittuihin ongelmiin. Ongelmanratkaisua varten luodaan prosessikaavio, jossa kuvataan prosessin eri vaiheet, ongelmat sekä ratkaisuehdotukset. (Ojasalo ym. 2009, 158.) Tavoitteena on laatia prosessikuvaus niin objektiivisesti, että asiakkaat, henkilöstö ja työjohto ymmärtävät kokonaisuuden samalla tavalla. Menetelmä rakentuu eri vaiheista. Ensiksi valitaan kehitettävä palveluprosessi, joka voi olla esimerkiksi jonkun laajan prosessin osa. Sen jälkeen valitaan asiakasryhmä, koska jokaista erilaista asiakassegmenttiä varten on hyvä tehdä oma blueprinting. Seuraavassa vaiheessa selvitetään kaikki asiakkaan valinnat ja toiminnot (harkintavaihe ja ostopäätös, ostopahtuma, palvelun kuluttaminen sekä palvelun arviointi). Tämä vaihe usein edellyttää prosessin läpikäymistä asiakkaan mukana sekä asiakkaan havainnointia. Analysoinnin tueksi voidaan tilanteista ottaa video-otoksia tai valokuvia. Lähtökohtana on selvittää asiakkaan odotukset prosessin kaikissa vaiheissa. Sen jälkeen selvitetään asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden toiminta, sekä näkyvä että näkymätön. Lisäksi huomioidaan teknologian välityksellä tehtävät toiminnot. Kun asiakaskohtaamisten toimet on yhdistetty tarvittaviin tukitoimiin, lisätään palvelun fyysiset osat kuhunkin asiakkaan toimintoon. (Ojasalo ym. 2009, 160-162.)

Kahvilakonseptin palveluprosesseja analysoitaessa on kehittämisen tueksi laadittu palvelun blueprintingiksi kuvattu toimintatapa (Kuvio 4). Siinä kuvataan yksityiskohtaiseksi palveluprosessin etenemistä sekä niiden toimijoiden rooleja, jotka osallistuvat tapahtumaan (palvelun tuottajat, asiakaspalveluhenkilöstö, asiakkaat, palvelun tukihenkilöt).





Kuvio 6: Palvelun blueprinting: kahvila - asiointi ja lisäpalvelun tilaus (Zeithaml ym.).

Palvelun blueprintingissä korostuu asiakkaan rooli ja toiminta palveluprosessissa. Palvelun blueprinting havainnollistaa kokonaisuutta ja auttaa työntekijöitä näkemään oman toimintansa palveluprosessissa. Asiakasrajapinta (vuorovaikutuksen rajapinta) havainnollistaa asiakkaan kohtaamisen hetket, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Näkyvyyden rajapinta velvoittaa tekemään suunnitelmallisen päätöksen siitä, mitä asiakas näkee, mitä hänen tulee nähdä ja mitä hän ei saa nähdä palvelun aikana. Palvelun blueprinting on monipuolinen kehittämisen työkalu. (Ojasalo ym. 2009, 162-163.)

Kyseiset liiketoiminnan ratkaisut perustuvat tarkkaan tutkimukseen, teoriapohjaan sekä laskelmiin, joiden avulla on pyritty luomaan toimiva ja tuottava liiketoimintamalli seurakunnan kahvilalle. Kahvilan liikeideana on tuottaa edullisia lounas-, kahvila- ja cateringpalveluja, joista saatava tuotto ohjataan Kirkon Ulkomaanavulle. Kahvilan perusideana on toimia yhteisöllisenä olohuoneena Lauttasaaren asukkaille, mutta toiminnan on oltava kannattavaa. Sen

toivotaan tuottavan myös tulosta. Diakoniaruokailun lounaspalvelulla on pitkät perinteet seurakunnassa. Toiminnalla ei ole ollut taloudellisia tavoitteita, vaan palvelu on ollut osa seurakunnan diakoniatyötä. Uuden liiketoimintamallin mukaisesti kahvilalle luotiin kannattavuuslaskelmat sekä budjetti, jonka avulla pyrittiin kuvaamaan niitä tavoitteita, jotka kahvilan tulisi saavuttaa toimiakseen omakustanteisesti.

### 7.2.2 Tuotteet ja palvelut

Tuotepakettia laadittaessa lähtökohtana on ollut asiakasanalyysi. Kahvila on tarjonnut useita vuosia lounaspalveluja lähialueen asukkaille. Toimintaa on ohjannut diakonian johtoajatus, jossa tärkeintä on ollut tuottaa edullista ruokapalvelua vähävaraisille. Palvelu on ollut tiukasti sidoksissa kirkon yhteisölliseen palvelutehtävään ja rooliin. Asiakasanalyysissä on kartoitettu potentiaaliset asiakasryhmät ja analysoitu ryhmän ostokäyttäytymistä ja tarpeita.

Sisäisille asiakkaille tehtiin muun muassa kysely, josta ilmeni, että kahvilan lounaan toivotaan edelleen olevan paikalla valmistettua kotiruokaa. Lisäksi toivottiin muun tuotevalikoiman osalta enemmän vaihtoehtoja. Kirkkokahvilan tuotepalvelupaketti sisältää lounaspalvelut, kahvilapalvelut sekä tilauspalvelut. Lounaspalveluihin kuuluu keitto, salaatti sekä lämmin ruoka. Kahvilapalveluihin sisältyvät tuoreet leivonnaiset, erilaiset kahvijuomat, tee ja kaakao sekä virvoitusjuomat. Kahvilatuotteet hankitaan leivonnaisten osalta Aula-kodista ja lähileipomolta. Lisäksi käytetään raakapakasteita valikoiman monipuolisuuden, tuoreuden ja tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Kahvilassa voidaan leipoa myös itse erityisesti toimintapäivien valikoimaan, mikäli resursseja riittää. Jäätelö otetaan valikoimaan ainakin kesäisin. Lisäksi valikoimaan otetaan makeisia ja muuta pikkupurtavaa. Välipalatuotteista otetaan valikoimaan hedelmiä sekä välipalapatukoita.

Tilauspalvelut kattavat kaikki seurakunnan sisäiset kahvitukset, kerhojen tarjoilut, kirkkokahvit sekä ulkopuolisille tahoille myytävät kokouspaketit. Tavoitteena on tarjota kaikille asiakasryhmille monipuolisesti erilaisia tuotteita periaatteella ”tarjonta luo kysyntää”. Uudessa liiketoimintamallissa kaikki sisäiset tarjoilut laskutetaan kyseisiltä yksiköiltä. Periaatteena on, että sisäisistä ostoista laaditaan sopimukset kahvilan ja ostavan yksikön välillä ja laskutus hoidetaan sopimuksen mukaisesti. Muutamat alueen yritykset, asunto-osakeyhtiöt ja yhdistykset käyttävät seurakunnan tiloja omiin kokouksiinsa ja heille myytävät kokouspaketteja muodostavat merkittävän osan kahvilan liiketoiminnasta. Näille ryhmille on laadittu sisälöltään erilaisia kokouspalvelupaketteja.

### 7.2.3 Henkilöstösuunnitelma

Tähän asti lounaspalvelun toiminnasta on vastannut emäntä. Viime aikoina hänen apunaan kahvilassa on työskennellyt myös siviilipalvelusmies. On kuitenkin epävarmaa, saadaanko kahvilaan jatkossa siviilipalvelustaan suorittavia henkilöitä, sillä rekrytointi on riippuvainen myös hakijoiden omista toiveista. Jotta kahvilan toiminta on uskottavaa ja toiminta täyttää asiakkaille annetun palvelulupauksen, tulee henkilöstöratkaisujen olla kestäviä ja tulevaisuuteen suunnattuja. Kahvilan on toimittava sovittujen aukioloaikojen puitteissa ja tarjottava tuotevalikoima, jota se asiakkailleen mainostaa. Näiden toimintojen turvaamiseksi on liiketoimintasuunnitelmassa esitetty, että emännän lisäksi palkataan puolipäiväinen kahvilatyöntekijä kahvilaan. Tässä taloudellisessa tilanteessa osa-aikaisen työntekijän palkkaaminen kahvilaan ei kuitenkaan ole seurakunnan mukaan mahdollista. Henkilöstökululaskelma on liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa.

Nykyisen emännän suunnitelmissa on jäädä eläkkeelle noin vuoden kuluttua. Tällöin kahvilaan palkataan uusi emäntä. Rekrytointi tulee aloittaa ennakkoivasti. Nykyinen emäntä on työskennellyt lounaspalvelussa sitoutuneesti ja joutaen, mikä on merkinnyt runsaasti ylitöitä. Uuden emännän aloittaessa tulee tarkasti arvioida tehtäväkuva, työajat suhteessa kahvilan liiketoiminnan laajuuteen. Mahdollisiin poissaoloihin (sairaslomat) sekä loma-aikoihin varautuminen edellyttää ammattitaitoista lisäresurssia henkilöstöön.

Kahvilatoiminnan vakiinnuttua voidaan kahvilassa käynnistää harjoittelijayhteistyö alan oppilaitosten kanssa. Keskustelut yhteistyöstä on aloitettu jo Keskuspuiston Ammattiopiston kanssa. Harjoittelutoiminta edellyttää resursseja harjoittelijan ohjaamiseen ja opastamiseen. Liiketoimintasuunnitelmassa on ehdotettu muutamia yhteistyötahoja, joihin voidaan tulevaisuudessa olla yhteydessä harjoitteluyhteistyön käynnistämiseksi.

### 7.2.4 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman neljä lähtökohtaa ovat tuote, hinta, jakelu sekä markkinointiviestintä. Kahvilan tuotevalikoima laadittiin asiakkaiden ja toimeksiantajan toiveet huomioiden. Kahvilan hintataso haluttiin säilyttää kohtuullisena, mutta kannattavana. Asiakkaat voivat nauttia kahvila- ja lounastuotteita uudistetuissa tiloissa. Tilaustarjoiluissa tuotteet toimitetaan asiakkaan vuokraamiin seurakunnan tiloihin. Markkinointiviestintä suunnataan eri asiakasryhmille kohdennetusti, jolloin eri ryhmille laaditaan oma markkinointimateriaali ja palveluhinnasto. Muut asiakasryhmiä pyritään tavoittamaan paikallislehtien ja sähköisten kanavien kautta sekä sissimarkkinoinnin keinoin.

Kahvilapalvelujen markkinointi on kohdennettu sekä ns. vanhoille, uskollisille asiakkaille että uusille, potentiaalisille asiakkaille. Vanhat asiakkaat ovat kahvilan jatkuvuuden kannalta ja erityisesti liiketoiminnan käynnistymisvaiheessa erittäin tärkeitä. Markkinointisuunnitelmassa toisena tärkeänä tavoitteena on saada kahvilalle uusia asiakkaita Lauttasaaresta ja lähiympäristöstä. Käynnistymisvaiheen ensimmäiset kuukaudet tulee hyödyntää markkinoinnissa maksimaalisesti. Uutta palvelua markkinoidaan paikallislehdissä, seurakunnan julkaisuissa sekä ilmaisjakelumainoksilla: tavoitteena on lisätä kahvilan tunnettuutta ja markkinoida sitä avoimena ja yhteisenä kohtaamispaikkana. Tärkeä osa markkinointisuunnitelmaa on kiinnostavien ja säännöllisesti päivittyvien kotisivujen luominen kahvilalle. Myös muut sosiaalisen median mahdollisuudet tulee hyödyntää maksimaalisesti: läsnäolo Facebook - palvelussa lisää tunnettuutta ja tavoitettavuutta.

### 7.3 Kehittämistyön tuloksen esittely

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kyläkahvilakonseptin eli Kirkkokahvilan liiketoimintasuunnitelma (Liite 6). Liikeidea perustuu ajatukseen tarjota Lauttasaaren asukkaille, yrityksille sekä seurakunnan jäsenille kahvilapalveluja viehättävästi uusitussa kahvilassa. Kahvilassa asiointi suo samalla asiakkaalle mahdollisuuden osallistua hyvän tekemiseen, sillä kahvilan tuotto ohjataan Kirkon Ulkomaanavulle.

Liiketoimintasuunnitelmassa laadittiin tuotepalvelupaketti sekä henkilöstö- ja markkinointisuunnitelma kahvilalle. Asiakas- ja kilpailija-analyysissä selvitetään kahvilan mahdollisuuksia nousta alueensa todelliseksi toimijaksi. Lisäksi laadittiin talouden suunnittelun ja hallinnan tueksi erilaisia laskelmia. SWOT - ja riskianalyysissä arvioitiin toiminnan käynnistämiseen liittyviä mahdollisuuksia, uhkia ja riskejä.

Tuotevalikoima koostuu osin kahvilassa valmistettavista tuotteista (lounas) sekä osin muualta ostetuista tuotteista (esimerkiksi leivonnaiset, jäätelöt, juomat). Kahvilan tuotevalikoiman perusosa on lounas, joka sisältää erilaisia keittoja, salaatteja ja monipuolista lämmintä ruokaa. Tuotevalikoimaan kuuluvat myös kokouskahvipaketit ja seurakunnan sisäiset tarjoilut kerhoille sekä kirkkokahvit. Kahvila tarjoaa asiakkailleen laajakaistayhteydet, päivän lehtiä luettaviksi, taide-elämyksiä sekä muuta oheistoimintaa. Liiketoiminnan suunnittelun ja käynnistämisen tueksi laadittiin joitakin laskelmia, mm. tuloslaskelma ja henkilöstökululaskelma.

## 7.4 Arviointivaihe

Liiketoimintasuunnitelmasta ovat antaneet arvionsa sekä toimeksiantaja, kehittämiskohteen edustajat sekä ulkopuolinen arvioija. Toimeksiantajana oli Laurea-ammattikorkeakoulu ja toimeksiantajan edustajana yksi koulun yliopettajista. Ulkopuolisena arvioijana toimii Espoo Catering- liikelaitoksen asiakaspäällikkö. Kehittämiskohteen edustajilta eli Lauttasaaren seurakunnasta saatu arvio osoittaa kehittämistyön tuomat hyödyt kohdeyritykselle. Luku päättyy opiskelijoiden omaan luotettavuusarviointiin.

### 7.4.1 Arviot liiketoimintasuunnitelmasta

Toimeksiantajan edustaja arvioi, että liiketoimintasuunnitelma on laadittu huolellisesti ja se antaa varteenotettavaa tietoa kahvilaliiketoiminnan suunnittelun ja kehittämistyön tueksi. Hänen mukaansa liiketoimintasuunnitelma on kokonaisuutena kattava sisältäen monipuolisen arvion toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta, tuotteista ja palveluista, henkilöstösuunnitelmasta sekä toiminnan menestymisen mahdollisuuksista. Hän arvioi, että liiketoiminnan vision olisi voitu perehtyä syvällisemmin. (Liite 4.)

Ulkopuolisena arvioijana toimi Espoo Cateringin asiakaspäällikkö. Hänen mukaan opinnäytetyön tekijät ovat selvittäneet hyvin kahvilatoiminnan taustat ja toimintaan vaikuttavat liiketoiminnan osa-alueet sekä laatineet liiketoiminnan kannalta välttämättömiä laskelmia. Hän arvioi, että työn tekijät ovat tehneet suunnitelmaan liittyvät analyysit riittävän tarkasti. Hän olisi toivonut, että liikeidean vision aikajänne olisi ollut pidempi ja korostanut toiminnan yhteiskunnallisia sekä eettisiä vaikutuksia. Hän arvioi myös, että organisaation ja hallinnon kuvaus jäi hieman ohueksi. (Liite 5.)

Kehittämiskohteen edustajat Lauttasaaren seurakunnasta arvioivat, että liiketoimintasuunnitelmassa näkyy ammatillinen ote: työ on toteutettu monipuolisesti ja hyvin. Liiketoimintasuunnitelma on saanut heidät tarkastelemaan omaa toimintaa eri näkökulmasta. Prosessin myötä seurakunnassa ja kahvilan toiminnassa kiinnitettiin huomioita erityisesti sisäiseen las- kutukseen, tuotteiden hintoihin, kanta-asiakkaiden palkitsemiseen, tuottavuuteen ja kannat- tavuuteen sekä työasuihin. Asiakasanalyysi koettiin erittäin hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi. Suunnitelman ehdotusten mukaisesti on jo tehty uusia ratkaisuja: esimerkiksi siviilipalvelus- miehiä on rekrytoitu lisää, työntekijät saavat uusia työvaatteita ja kahvilan opasteita uusi- taan. (Liite 6.)

#### 7.4.2 Luotettavuusarviointia

Opinnäytetyöraporttiosuus rakentuu teoriaosuuden pohjalle, jota soveltamalla on laadittu opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli varsinainen liiketoimintasuunnitelma. Raporttiosuuteen sisältyy myös liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjen ehdotusten perustelut ja pohdinnat laaditun konseptin tulevaisuudesta. Molemmat osuudet on laadittu noudattaen Laurean opinnäytetyöohjeistusta. Työssä on noudatettu lähdekritiikkiä: teoriaosuus on rakennettu hyödyntämällä luotettaviksi arvioituja kirjoja ja Internet-sivustoja. Näiden lähteiden avulla muodostettu teoriaosuus on pyritty esittämään objektiivisesti ja harkiten. Työn teorialähteiden luotettavuutta lisää se, että teoriapohjana on käytetty useita ja erilaisia lähteitä sen varmistamiseksi, että esitetyt ajatukset ovat yleisesti hyväksytyjä ja neutraaleja.

Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö perustuu sekä teoreettiseen että empiiriseen aineistoon. Liiketoimintasuunnitelmassa on pohdittu kriittisesti kahvilaa edeltävän lounaspalvelun menestystekijöitä ja kehittämiskohteita sekä tulevaisuuden haasteita liiketoiminnan käynnistyessä. Seurakunnan kanssa käydyt keskustelut ja tapaamiset ovat edesauttaneet suunnitelman laatimista ja luotettavuuden varmistamista. Suunnitelman sisältämät laskelmat on laadittu siltä tietoperustalta, joka opiskelijoilla on aiemmasta työhistoriasta sekä opinnoista muodostunut. Kahvilan emännältä saatujen myynti- ja asiakastietojen avulla on tehty laskelmia ennustetusta myynnistä ja kahvilan asiakasmäärästä.

Opinnäytetyöraportti ja varsinainen liiketoimintasuunnitelma ovat yhteistyön tulos. Työn aikana on kriittisesti arvioitu eri ratkaisuja ja lopputuloksen luotettavuutta. Työ on ollut prosessi, jota on arvioitu jatkuvasti. Työskentelyä on ohjannut jatkuvan parantamisen periaate. Opiskelijat ovat yhteistyössä hyväksyneet lähteet, laskelmat sekä kaikki opinnäytetyössä esitetyt ajatukset ja ehdotukset. Ohjaavan opettajan, seurakunnan edustajien, toimeksiantajan edustajana toimineen opettajan ammatillinen kritiikki ja palaute ovat auttaneet opiskelijoita tarkastelemaan työtä ulkopuolisten silmin. Se on lisännyt työn objektiivista luonnetta ja luotettavuutta.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Lauttasaaren seurakunnan yhteisölliselle kyläkahvilalle eli Kirkkokahvilalle liiketoimintasuunnitelma. Samoissa tiloissa oli vuosia toiminut diakonian lounaspalvelu. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli laatia realistinen ja kannattavaan liiketoimintaan tähtäävä liiketoimintasuunnitelma. Toisena tavoitteena oli yhdistää yhteisöllisyyden arvot kannattavan liiketoiminnan periaatteisiin. Kolmantena tavoitteena oli syventää opiskelijoiden osaamista palvelujen kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentui kirjallisuuskatsauksen muotoon. Materiaali siihen saatiin tutustumalla alan kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Tarjolla oli myös laskentamalleja budjetointia ja muita liiketoiminnan kannattavuutta kuvaavia laskelmia varten. Teoreettisen viitekehysten rakentamisessa käytettiin Internetissä tarjolla olevia sivustoja esimerkiksi hygienian ja muusta ravintola-alan lainsäädännöstä. Teoriaosuuksien työstäminen jaettiin tasapuolisesti molemmille opinnäytetyön tekijöille siten, että toinen perehtyi palvelujen kehittämiseen ja ravintola - alan lainsäädäntöön liittyvään materiaaliin ja toinen syventyi liiketoimintaan ja sen suunnitteluun liittyvään materiaaliin.

Työn empiirinen aineisto hankittiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Haastattelujen avulla kartoitettiin sekä toimeksiantajan että seurakunnan tarpeita ja odotuksia. Palvelujen kehittämisessä avainasemassa ovat palvelun käyttäjät eli asiakkaat. (Tuulaniemi 2011). Asiakaskyselyjen avulla hankittiin tietoa käyttäjien toiveista ja odotuksista. Asiakasanalyysin tueksi laadittiin persona-kortit, joissa profiloitiin eri asiakasryhmien edustajia. Asiakkaan polkua kartoitettiin ja havainnoitiin koeasiakkaina sekä Kirkkokahvilassa että kilpailijoiden toimipaikoissa. Kilpailija-analyysin avulla rakennettiin kokonaiskuvaa Lauttasaaresta toimintaympäristönä. Samalla kartoitettiin alan toimijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä menestystekijöitä suhteessa Kirkkokahvilaan. Benchmarking -menetelmän avulla etsittiin tietoa parhaista käytännöistä.

Liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän työkaluna liiketoiminnan käynnistämisessä ja kehittämisessä. Sen avulla hahmotetaan liiketoiminnan kokonaisuuksia ja yksilöidään kaikki toimintaan liittyvät osa-alueet. Suunnitelmassa on kirjallisessa muodossa koko yrityksen toimintastrategia: kuka liiketoimintaa ylläpitää? milloin, miten ja missä se tapahtuu? (Ahonen ym. 2009.) Liiketoimintasuunnitelmassa kahvilalle laadittiin tuotevalikoima, joka sisältää lounaspalvelun, kahvilapalvelut sekä tilauspalvelut. Erilaisten tapahtumien tuotoilla tuetaan liiketoimintaa ja rakennetaan yhteisöllistä toimintakulttuuria. Kahvilalle laadittiin henkilöstö- ja markkinointisuunnitelma sekä arvioitiin riskit. Talouden suunnittelun ja hallinnan tueksi laadittiin joitakin laskelmia.

Projekti eteni kesän 2012 aikana vauhdilla: työlle tuli rakentaa teoreettinen viitekehys, tuli perehtyä kehittämiskohteen toimintaan sekä toimintaympäristöön. Aineiston hankinta edellytti nopeaa toimintaa lomakauden lähestyessä. Aikataulu oli tiukka, mutta se pakotti toimimaan tehokkaasti ja päämäärätietoisesti. Lauttasaaren seurakunta oli jo aiemmin keväällä tehnyt päätöksen, että kahvilan virallinen avajaispäivä on 2.9.2012. Projektin aikataulu määräytyi osin tämän mukaan. Avajaisiin mennessä toivottiin alustavaa versiota liiketoimintasuunnitelmasta laskelmineen sekä hinnastoa kahvilan käytettäväksi. Vaikka työn aikataulu oli haastava, se toteutui: opinnäytetyön prosessia kuvaava raporttiosa ja kahvilan liiketoimintasuunnitelma valmistuivat aikataulun mukaisesti.

Projektissa oli kuitenkin omat haasteensa. Eräs keskeisin ongelma liittyi yhteydenpitoon, sillä kesälomien vuoksi seurakunnan työntekijät olivat huonosti tavoitettavissa. Sisäisiä asiakkaita koskeva asiakaskysely viivästyi ja vastauksia saatiin vähemmän. Ongelmia projektissa aiheuttivat myös eri osapuolten ristiriitaiset tavoitteet ja toiveet. Kuinka rakentaa tuottava liiketoimintamalli, joka on kannattavaa, mutta ottaa samalla huomioon asiakkaiden ja henkilökunnan toiveet kohtuuhintaisesta palvelusta? Kuinka muuntaa ilman suuria vahinkoja ja asiakasmenetyksiä diakonian periaatteella toiminut lounaspalvelu liiketaloudellisiin periaattein toimivaksi kahvilaksi? Lounaspalvelun asiakkaat ovat tottuneet alhaiseen hintatasoon ja joustavaan palveluun. Oli aistittavissa, että henkilökunta ei ”henno” nostaa hintoja, jotta vanhat ja uskolliset asiakkaat eivät kaikkoo. Toisaalta myös ymmärrys kahvila-alan käsityövaltaisuudesta on puutteellista: kahvilan liiketoiminta on paljon muutakin kuin kahvin keittämistä ja seurustelua ja riittävä henkilökuntaresurssi on välttämätöntä toiminnan varmistamiseksi. Seurakunnan odotukset olivat korkeat, mutta varsinainen toimintatapa ja tietoisuus miten toimia, puuttui. Seurakunnan arviossa liiketoimintasuunnitelmasta voidaan kuitenkin havaita, että kehittämistyölle oli ilmeinen tarve. Oli välttämätöntä tarkastella toimintaa uudesta näkökulmasta ja kehittää sitä.

Toiminnan nyt laajentuessa liiketoiminnaksi ja valikoiman monipuolistuessa voidaan tavoittaa laajemmin uusia asiakasryhmiä. Uudella liiketoimintasuunnitelmalla sekä kahvilatilojen remontoinnilla tavoitellaan uutta, asiakkaita paremmin palvelevaa toimintatapaa. Kirkon Ulkomaanavun mukanaolo on tuonut suunnitelmaan pitkäjänteisyyttä ja uutta näkemystä. Järjestö suunnittelee vastaavien kahviloiden avaamista myös muualle Suomeen, mikäli hanke osoittautuu toimivaksi. Myös muiden yhteistyökumppaneiden, kuten Aula-kodin mukanaolo tukee konseptin perusideaa.

Kahvilaliiketoiminta voi menestyä, jos tuotteet ja palvelut vastaavat kysyntään, markkinointi tavoittaa oikeat asiakasryhmät ja toimintaa ohjaa jatkuvan parantamisen periaate. Ensimmäinen toimintavuosi on kahvilaliiketoiminnan menestymisen kannalta merkittävä ajanjakso.



Markkinoille tulo ja aseman vakiinnuttaminen ottaa aina oman aikansa: toimijalta edellytetään kärsivällisyyttä, mutta myös kykyä reagoida nopeasti ympäristön muutoksiin. Sekä uusien että vanhojen asiakassuhteiden vaaliminen, toiminnan jatkuva kehittäminen ja kyky nähdä tulevaisuuteen, ovat kahvilakonseptin menestymisen avaintekijöitä.

Menestymisen kannalta merkittävässä roolissa on myös kahvilan henkilökunta. Muutos on aina mahdollisuus, mutta usein se koetaan myös kuormittavaksi ja uhkaavaksi. Kirkkokahvila voi menestyä, kun se toimii unohtamatta lounaspalvelun rikasta ja lämmintä perintöä ja vastaa-malla uusien asiakasryhmien tarpeisiin. Kun arjen rutiinit, työtehtävät ja toimenkuvat ovat selkeästi määriteltyjä, muutostilanteen kohtaaminen ja hallinta sujuu helpommin. Myös asiakkaat voivat kokea toimintatavan muutoksen uhkana ja menetyksenä. On odotettavissa, että asiakkailta tulee sekä negatiivista että positiivista palautetta. Kahvilan henkilökunnalta edellytetään tässä tilanteessa taitoja kohdata kriittinenkin palaute rakentavasti ja asiakasta ymmärtäen. Seurakunnalla ei ole tällä hetkellä mahdollista palkata kahvilaan liiketoimintasuunnitelmassa esitettyä lisätyövoimaa. Jotta voidaan varmistaa riittävä henkilöstöresurssi, tulee harkita työllistämistuen hyödyntämistä. Kirkkokahvila yhdistää uudella tavalla seurakunnan eri työntekijäryhmät ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen. Mikäli projektissa onnistutaan ennakkoluulottomasti ja raja-aitoja kaataen näkemään kaikki ne mahdollisuudet, joita konsepti tarjoaa, voidaan kahvilalle ennustaa hyvää tulevaisuutta.

Diakoniaruokailun lounaspalvelu oli tarjonnut asiakkailleen lounasta pientä maksua vastaan: lounaspalvelulla oli pitkät perinteet ja uskollinen asiakaskunta. Toimintaa ohjasivat kirkon lähimmäisenrakkauden ja hyvän tekemisen periaatteet. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli yhdistää yhteisöllisyyden näkökulma kannattavan liiketoiminnan periaatteisiin. Kuinka tässä onnistuttiin? Kahvilan hintataso haluttiin säilyttää kohtuullisena. Silloin kahvila voi palvella myös vanhoja lounaspalvelun asiakkaita. Kahvilan kutsuu kaikkia alueen asukkaita kohtamaan toisiaan: kahvila on hengeltään avoin, suvaitseva ja lämmin kohtaamispaikka. Seurakunnan työntekijät ovat säännöllisesti kohdattavissa myös kahvilassa. Kahvila kutsuu toimintaan mukaan vapaaehtoisia: heidän työpanostaan voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestelyissä. Vapaaehtoisten kahvilaisäntien ja -emäntien haku on meneillään. Kun rekrytoinnit tulevat ajankohtaisiksi, kahvila työllistää vaikeasti työllistyviä, kuten maahanmuuttajia, pitkäaikaistyöttömiä ja nuoria työnhakijoita. Lisäksi kahvila on aloittanut keskustelut harjoitteluyhteistyöstä Keskuspuiston ammattiopiston kanssa. Kahvila voi tulevaisuudessa toimia lähialueen yritysten jakelukanavana ja näin ollen verkostoitua osaksi alueellista toimintakenttää.

Kahvilan tilat ovat viimeistelyä vaille valmiit. Liiketoiminta voi käynnistyä suhteellisen vaivattomasti. Muutostilanteen hallinta edellyttää hyviä muutosjohtamisen taitoja: henkilöstön vahva sitoutuminen muutokseen ja muutoksen näkeminen mahdollisuutena edesauttaa toi-

minnan hyvää käynnistymistä. Järvisen (2009) mukaan onnistunut muutosjohtaminen perustuu avoimeen tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen, selkeisiin pelisääntöihin sekä jatkuvaan parantamisen periaatteeseen. Kaikessa toiminnassa edellytetään sitkeyttä, luovuutta ja aktiivisuutta menestymisen varmistamiseksi. Asiakkaita tulee kuunnella herkällä korvalla: heidän tarpeet, toiveet ja odotukset muodostavat perustan ja lähtökohdan kannattavalle liiketoiminnalle.

Opinnäytetyön kolmantena, mutta vähintään yhtä tärkeänä tavoitteena oli kehittää opiskelijoiden osaamista ja taitoja palveluliiketoiminnan kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin. Kirkkokahvilan kehittämiseen liittyvät todelliset haasteet opettivat katsomaan asioita laajasta näkökulmasta ja pohtimaan jokaisen ratkaisun vaikutuksia. Teorian soveltaminen käytäntöön edellyttää asiantuntemusta ja kykyä nähdä päätösten seuraukset. Palvelujen kehittämiseen ja palvelumuotoiluun liittyvän teorian laajuus ja monitasaisuus avautuivat työn kuluessa. Johdopäätöksenä voidaan todeta, että opinnäytetyö täytti opiskelijoiden työlle asettamat tavoitteet moninkertaisesti.

## Lähteet

### Kirjat

- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.uud.painos. Juva: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec. Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Lämsä, A. - M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Manninen, J. 1998. Ruokapalvelujen markkinointi. Keuruu: Otava.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.
- Miettinen, S. Kalliomäki, A. Ruuska, J. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S. Raulo, M. Ruuska, J. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Moriz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä - Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking Ltd.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Polanyi, M. 2002. Personal knowledge. Towards a Post - Critical Philosophy. London: Rot ledge.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit - Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Zeithaml, V., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2006. Services marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. Irwin: McGrawHill.

### Muut julkaisut

Hanington, B. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design Issues. Volume 19. Number 4. Autumn 2003. Boston, MA: MIT Press.

Huotari, P., Laitakari- Svärd, I., Laakko, J. & Koskinen, I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Kansanen, E. 2007. Kirkon rooli yhteiskunnallisissa ongelmissa. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Thitz, P. 2006. Diakonian yhteisölliset merkitykset. Diakonia - ammattikorkeakoulun julkaisu- ja raportteja. Helsinki: Diakonia - ammattikorkeakoulu.

### Sähköiset lähteet

Finlex 2012. Elintarvikelaki 352/2011. Luettu 6.7.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>

Niinikoski, M. - L. & Välikangas, L. 2012. HS. Uusi yhteisöllisyys muuttaa demokratiaa. Luettu 11.7.2012.

<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Uusi+yhteis%C3%B6llisyys+muuttaa+demokratiaa/a1305556345835#kommentit>

Kirkon Ulkomaanapu (KUA)2012. Luettu 10.7.2012.

<http://www.kua.fi/fi/etusivu/?id=2>

Lauttasaari - seura 2012. Luettu 10.9.2012.

<http://www.lauttasaari.fi/>

Länsimetro 2012. Luettu 3.10.2012.

<http://www.lansimetro.fi/>

MaRa 2012. Suhdanne 2/12. Luettu 10.9.2012.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne12-2.pdf>

MaRa 2012. Horeca -rekisteri 2011.Luettu 10.9.2012.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf>

Suomen tee- ja kahviseura 2012. Luettu 5.7.2012.

<http://teejakahviseura.yhdistysavain.fi/>

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2012. Luettu 2.10.2012.

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/yhteisollisyys)

Tilastokeskus 2012. Luettu 3.10.2012.

<http://www.stat.fi/index.html>

## Kuvat

Kuva 1: Kirkon sijainti kartalla (Eniro 2012). .....	8
--	---

## Kuviot

Kuvio 1: Elintarvikelainsäädännön tavoitteet (Elintarvikelaki 352/2011).....	13
Kuvio 2: Palvelumuotoilun prosessimalli sovellettuna (Moriz 2005, 120). ....	16
Kuvio 3: Palvelun kontaktipisteet (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 80). ....	17
Kuvio 4: Palvelun kokonaislaatu ja sen muodostuminen (Grönroos 2009, 105). ....	19
Kuvio 5: SWOT - analyysi osana riskienhallintaa .....	23
Kuvio 6: Palvelun blueprinting: kahvila - asiointi ja lisäpalvelun tilaus (Zeithaml ym.). ...	41

## Kaavat

Kaava 1: Myyntikate (Ahonen ym. 2009, 167-169.) .....	25
Kaava 2: Käyttökate (Ahonen ym. 2009, 167-169.) .....	25
Kaava 3: Käyttökateprosentti (Ahonen ym. 2009, 167-169.).....	25
Kaava 4: Tulos (Ahonen ym. 2009, 170-171.) .....	26
Kaava 5: Kriittinen piste (Ahonen ym. 2009, 103-105.) .....	26
Kaava 6: Varmuusmarginaali (Ahonen ym. 2009, 168.) .....	26

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut.....	57
Liite 2: Kyselylomakkeet .....	58
Liite 3: Toimeksiantajan arvio liiketoimintasuunnitelmasta .....	59
Liite 4: Ulkopuolisen arvio liiketoimintasuunnitelmasta .....	60
Liite 5: Kehittämiskohteen edustajien arvio liiketoimintasuunnitelmasta .....	62
Liite 6: Liiketoimintasuunnitelma.....	64



## Liite 1: Teemahaastattelut

### Kehittämiskohteen edustajien haastattelu

Kahvila on toiminut kevään ajan. Kuvaile sen toimintaa.

Mitä mielestänne tarkoittaa yhteisöllinen kyläkahvila?

Minkälainen olisi kahvilan optimaalinen palvelutarjonta?  
(kahvilatuotteet, lounaspalvelut ja tilauspalvelut)

Millainen olisi kahvilan hintataso?

Kahvilan aukioloajat?

Kahvilan tuotto tulee Kirkon Ulkomaanavulle. Kuinka sen tulisi näkyä toiminnassa?

Mikä voisi mielestänne olla vapaaehtoisten ja talkoolaisten osuus kahvilan toiminnassa?

### Kahvilan emäntä

Lounaspalvelun syntyminen ja historia.

Kahvila on toiminut kevään ajan. Kuvaile kahvilan toimintaa tällä hetkellä.

Mihin eri tehtäviin henkilöstöä tarvitaan?

Mitä kahvilassa myydään tällä hetkellä?

Kahvilan suosikkituote?

Mistä kahvilan hankinnat on tehty? Oletteko tehnyt kaiken alusta vai käyttänyt raakapakasteita?

Miten työaikaanne jakautuu tällä hetkellä: lounaan valmistaminen/ kahvilan myyntityö/ muut työt?

Kuinka paljon asiakkaita käy päivittäin(lounaalla/kahvilla)?

Kuvaile asiakkaita.

Onko asiakkailta tullut palautetta/toivomuksia? Millaisia?

Kerätäänpö kahvilassa asiakaspalautetta? Miten?

Kuinka kahvilan palveluita voitaisiin kehittää?

## Liite 2: Kyselylomakkeet

### Kyselylomake: kahvilan sisäinen asiakas

Kuinka usein käytätte kahvilan palveluja?

Mitä yleensä ostatte kahvilasta (kahvilatuotteita, lounasta, muuta? mitä?)?

Minkälaisena pidätte kahvilan tuotevalikoimaa?

Ostaisitteko tuotteita mukaan kotiin?

Minkälainen on mielestänne kahvilan hintataso?

Mitä toivoisitte täällä myytävän?

Minkälaisena koette kahvilan aukioloajat?

Muita ajatuksia tai ideoita: kuinka kahvilan toimintaa voidaan kehittää?

### Kyselylomake: kahvilan ulkoinen asiakas

Kuinka usein käytätte kahvilan palveluja?

Mitä yleensä ostatte kahvilasta (kahvilatuotteita, lounasta, muuta? mitä?)?

Minkälaisena pidätte kahvilan tuotevalikoimaa?

Ostaisitteko tuotteita mukaan kotiin?

Minkälainen on mielestänne kahvilan hintataso?

Mitä toivoisitte täällä myytävän?

Minkälaisena koette kahvilan aukioloajat?

Muita ajatuksia tai ideoita: kuinka kahvilan toimintaa voidaan kehittää?

Liite 3: Toimeksiantajan arvio liiketoimintasuunnitelmasta

*Lauttasaaren Kirkkokahvilan liiketoimintasuunnitelma on laadittu huolellisesti ja se antaa varteen ottavaa tietoa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.*

*Liiketoimintasuunnitelmassa on monipuolisesti esitetty taustatekijöitä, kuten toimialueen ominaispiirteitä sekä kilpailutilanne kyseisen toimipisteen kannalta.*

*Kirkkokahvilan arvot on hyvin kuvattu mutta visio jää hieman pinnalliseksi.*

*Toiminta-ajatuksena on tuottaa tuloja Kirkon Ulkomaanavulle. Toisaalta asiakkaalle koituva palvelujen arvo olisi tärkeä miettiä tarkemmin toiminnan markkinointia käynnistettäessä ja toimintaa kehitettäessä. Tätä puoltaa myös kilpailutilanne alueella: asiakkaiden tulisi selvästi nähdä Kirkkokahvilan käytön erityisarvo suhteessa alueen muihin ravitsemisliikkeisiin.*

*Suunnitelma käsittää kattavan tuotepalvelupaketin hintatietoineen, mikä antaa pohjatiedot varsinaisen budjetin laadintaan. Työntekijämitoitukseen ja toimenkuviin on perehdytty kattavasti.*

*SWOT analyysi kokoaa yhteen erinomaisella tavalla Kirkkokahvilan toiminnan kehittämiseen liittyvät tiedot. Analyysissä eri näkökohtiin on paneuduttu perusteellisesti.*

*Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisuudessaan kattava ja hyvin esitetty: luettavuutta helpottavat monipuoliset kaaviot, taulukot ja kuvat.*

*Espoossa 10.10.2012*

*A.G.*

*Yliopettaja*

*Laurea- ammattikorkeakoulu*

Liite 4: Ulkopuolisen arvio liiketoimintasuunnitelmasta

*Yhteisöllisen kyläkahvilakonseptin liiketoimintasuunnitelma*

*Esimerkkinä Lauttasaaren seurakunnan Kirkkokahvila*

*Palokangas, Eeva & Toivanen, Tuija*

*Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen pohjautuu aikaisemman kahvilatoiminnan uudistamiseen. Toiminnan historia ja toimintaympäristö on kuvattu selkeästi. Sidosryhmät ja verkostokumppani tukevat kirkkokahvilan toimintaa ja vahvistavat liiketoiminnan onnistumista. Liikeideassa vastataan liiketoiminnan kannalta oleellisiin kysymyksiin mitä, kenelle, missä ja miten yhteisöllinen kyläkahvilakonsepti toimii. Vision aikajänne voisi olla pidempi ja korostaa toiminnan yhteiskunnallisia sekä eettisiä vaikutuksia, jotta arvot tulisivat esille toiminnan visiossa.*

*Tuotteiden ja palvelupakettien kuvaus oli selkeä. Kahvilan ydintuotteet on jaettu tuoteryhmiin ja liitteessä 3 niiden perusteella on tehty laskelma, joka havainnollistaa kokonaismyynnin jakautuman. Hintavertailun ja hinnoittelun kautta voi havaita, että kirkkokahvila erottuu eli differoituu muista Lauttasaaren kahviloista ja ruokapaikoista edullisemmilla hinnoilla. Suunnitelmassa on kuvattu mistä tuotteet hankitaan ja on tehty laskelmia joidenkin tuoteryhmien tuotteiden ostohinnoista. Erillistä ostobudjettia ei ole, mutta tulosenusteesta löytyy arvio ostojen määrästä.*

*Asiakas- ja kilpailija-analyysi on laadittu huolella ja tarkasti. Niistä tehdyt taulukot havainnollistavat asiakassegmentoinnin sekä kilpailijoiden sijainnin. Markkinointisuunnitelman avulla pyritään näyttävästi luomaan lisää tunnettavuutta kahvilatoiminnalle, ja se on huomioitu myös tulosenusteessa. Suunnitelma ei sisällä erillistä tarkempaa markkinointibudjettia. Toiminnassa on monia kustannuksia, jotka eivät rasita kahvilatoiminnan tulosenustetta kuten kiinteistön vuokrat, laite- ja kalustehankinnat sekä henkilöstöresursseja, joten se lisää liiketoiminnan kannattavuutta. Henkilöstösuunnitteluun on panostettu, joka onkin liiketoiminnan kannalta tärkein voimavara. Henkilöstövoimavarojen pohtiminen on hyvin oivallettu ja jäsennelty, mikä auttaa henkilöstösuunnitelman toteuttamisessa ja taataan ammattitaitoisen henkilökunnan riittävyys myös poikkeustilanteissa kahvilan aukioloaikana. Osaava ja riittävä henkilökunta tarvitsee kuitenkin organisaation, jossa toimitaan. Organisaatio ja sen hallinnon kuvaus jäi hieman ohueksi. Päätöksenteko kahvilan olemassa olosta ja toiminnan kirjanpitolvastuu on ilmeisesti seurakunnalla.*

*SWOT- analyysi kahvilatoiminnasta on kattava. Sen avulla voidaan nähdä vahvuudet ja kehittämiskohdat. Se toimii hyvin myös toiminnan aikaisen toiminnan arvioinnissa. Toimintaan sitoutunut henkilökunta, joka huolehtii asiakkaista, toiminnan suunnittelusta ja kannatta-*

*vuudesta, tiloista sekä turvallisuudesta, on mitoitettu. Työvoiman käyttösuunnitelma ja laskelmat havainnollistavat kuinka palkatun työvoiman käyttö vaikutta kahvilan tulokseen. Henkilöstösuunnittelussa otetaan erittäin hyvin huomioon yrityksen arvot ja eettinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Toiminnan riskit on kartoitettu, arvioitu niiden vaikutus toimintaan ja kuinka ne minimoidaan.*

*Liiketoimintasuunnitelman tekijät ovat selvittäneet hyvin kahvilatoiminnan taustat, toimintaan vaikuttavat liiketoiminnan osa-alueet, laatineet liiketoiminnan kannalta vaadittavia laskelmia ja tehneet suunnitelmaan liittyvät analyysit riittävän tarkasti.*

*Espoossa 4.10.2012*

*T. H.-P.*

*Asiakaspäällikkö*

Liite 5: Kehittämiskohteen edustajien arvio liiketoimintasuunnitelmasta

*Palaute yhteistyökumppanilta Lauttasaaren seurakunnalta*

*Kyläkahvilan liiketoimintasuunnitelmassa on ammatillinen ote ja se on monipuolinen sekä hyvin toteutettu kartoitus. Liiketoimintasuunnitelma sai meidät tarkastelemaan omaa toimintaamme. Oli tärkeää saada alan osajilta laaja näkymä siitä, kuinka kahvilan tulisi toimia. Kyläkahvilakonseptin liiketoimintasuunnitelma prosessin suurin merkitys kannaltamme oli saada ideoita, kuinka kahvilamme toimisi yritysmäisemmin ja saisimme enemmän tuottoa Kirkon Ulkomaanavun tukemiseen.*

*Prosessin myötä kiinnitimme kahvilassamme huomioita erityisesti näihin teidän nostamiinne seikkoihin; sisäiseen laskutukseen, tuotteiden hintoihin, kanta-asiakkaiden palkitsemiseen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä kahvilavaatteisiin.*

*Koimme asiakasanalyysin erittäin hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi, siitä on varmasti hyötyä kahvilan markkinoinnissa. Asiakasanalyysissä erityisesti niiden viiteryhmien tarkastelu, jotka eivät ole vielä asiakkaitamme, tulee varmasti olemaan hyödyllinen kun lähdemme miettimään millaista ohjelmaa ja toimintaa kahvilassa tulisi järjestää.*

*Jo opinnäytetyöprosessin aikana, saimme kustannusvertailun ja hyödynsimme sitä saman tien. Muutimme kahvilan hinnastoa ja suunnittelimme tarjontaa sen pohjalta. Kustannusvertailut ja tuottavuuslaskennat saivat meidät myös tarkastelemaan sisäistä laskutustamme; olemme kiinnittäneet huomioita kuinka kahvilasta tilatut kokoustarjoilut ja henkilökunnan kahvikulut tulee myös laskuttaa täsmällisesti.*

*Henkilöstösuunnitelma auttoi meitä näkemään realistisesti kahvilan ammatilliset tarpeet. Lähdimme ratkomaan tilannetta heti ja saimme siviilipalvelusmiehiä lisää. Jatkamme henkilöstötilanteen ratkomista ja pohtimista ja otamme siinä huomioon ehdotukset henkilöstöratkaisuksi. SWOT- ja riskianalyysit ovat mielenkiintoiset, niistä olisi ollut mielenkiintoista saada ehkä laajempikin tarkastelu.*

*Toteutimme myös konkreettisia ideoita tai suunnittelemme niiden toteutusta. Kahvilapaidat on tilattu; ne otetaan pian käyttöön. Myös idea kanta-asiakkaiden palkitsemisesta on hyvä, se sitouttaa positiivisella tavalla vanhat asiakkaat mahdollisten uusien asiakkaiden tullessa mukaan. Myös mainoskyltit tulemme hankkimaan.*

*Kiinnitimme huomioita muutamiin kohtiin, jotka liittyvät seurakuntaan toimintaympäristönä. On kiinnostavaa, että liiketoimintasuunnitelmassa on kerrottu kilpailijoistamme ja hei-*

dän vahvuuksistaan. Me kuitenkin näemme että lauttasaarelaiset yritykset yhteistyökumppaneinamme, emme kilpailijoinamme. Tarkoitus on, että kirkkokahvila toimii myös jakelukanavana lauttasaarelaisille yrittäjille ja yrityksille.

Emme kykenisikään kilpailemaan Cafe Picnicin kaltaisten ketjujen kanssa esim. tuotteiden määrässä, mutta haastamme varmasti yritykset palvelualttiudellamme. Havaintonne kohtaamisen tärkeydestä oli hyvä, se on varmasti meidän valttimme. Erityisesti koimme hienoksi, että opinnäytetyöntekijät paneutuivat monisäikeiseen toimintaamme ja olivat mukana tutustumassa toimintoihimme, sekä tekivät laajat haastattelut.

Suuri kiitos koko työyhteisöltä!



Liite 6: Liiketoimintasuunnitelma

## Kirkkokahvilan liiketoimintasuunnitelma

Palokangas, Eeva  
Toivanen, Tuija  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2012



## Sisällys

1	Tiivistelmä .....	3
2	Yritys .....	6
3	Toimintaympäristö .....	6
4	Liikeidea .....	7
5	Arvot ja visiot.....	8
6	Fyysiset tilat .....	9
7	Tuotepaketit .....	10
8	Hankinnat ja muu logistiikka.....	16
9	Asiakasanalyysi .....	16
10	Kilpailija-analyysi .....	23
	10.1 Kahvilat .....	25
	10.2 Ravintolat.....	28
11	Markkinointisuunnitelma.....	33
12	Henkilöstösuunnitelma .....	34
	12.1 Henkilökunnan toimenkuvat.....	35
	12.2 Ehdotuksia henkilöstöratkaisuiksi .....	37
13	Investoinnit ja taloussuunnitelma.....	39
14	SWOT-analyysi .....	43
15	Riskianalyysi.....	44
16	Kuvia Kirkkokahvilan sisäänkäynnistä .....	45

## 1 Tiivistelmä

**Yritys.** Lauttasaaren suomalaisen seurakunnan Kirkkokahvila, Myllykallionrinne 1 B, Helsinki. Y-tunnus 02012427. Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu Lauttasaaren kirkon tiloihin syksyllä 2012 avatulle Kirkkokahvilalle. Samoissa tiloissa on aikaisemmin 20 vuoden ajan toiminut diakonian lounaspalvelu.

**Toimintaympäristö.** Lauttasaari on osa Helsingin kaupunkia. Alueen asukasluku on noin 20 800 ja kaupunginosa kasvaa voimakkaasti. Lauttasaari on palvelurakenteeltaan ja ympäristöltään monimuotoinen. Lauttasaaren suomalainen seurakunta on osa Helsingin seurakuntayhtymää, joka muodostuu 21 eri seurakunnasta. Jäseniä Lauttasaaren seurakunnassa on noin 12 000. Kirkon Ulkomaanapu on merkittävä seurakunnan ja kahvilan yhteistyökumppani.

**Liikeidea.** Yhteisöllisen kyläkahvilan liikeideana on tarjota Lauttasaaren ja ympäristön alueen asukkaille ja yrityksille korkealaatuisia ja monipuolisia kahvilapalveluita. Lisäksi myydään tilauspalveluja, esimerkiksi kokouskahvituksia yrityksille ja yhdistyksille sekä sisäisille asiakkaille. Samassa rakennuksessa toimiville harrastusryhmille tarjotaan välipalapalveluja. Kahvilan tuotto lahjoitetaan Kirkon Ulkomaanavulle. Osana liiketoimintaa alueen asukkaille järjestetään erilaisia tapahtumia (Larun Juhannus ja Larun Adventti). Kahvila on avoinna ma-pe kello 10-18. Lounasta tarjotaan päivittäin kello 12-14.

**Arvot.** Kahvilan liiketoiminta perustuu rehelliselle, avoimelle ja käyttäjälähtöiselle toiminnalle, jossa laadukkaat palvelut yhdistyvät hyvään asiakaspalveluun. Samalla tarjotaan asiakkaille mahdollisuus osallistua palvelun tuottamiseen suvaitsevaisuutta, osallisuutta ja yhdessä tekemistä korostavassa hengessä.

**Visio.** Ensimmäisenä toimintavuotenaan kahvila tavoittaa asiakaskohderyhmänsä ja toimii lauttasaarelaisten omana kohtaamispaikkana. Kahvila toimii omakustanteisesti ja tuotto lahjoitetaan Kirkon Ulkomaanavulle. Henkilökunta on sisäistänyt kahvilankonseptin toimintaperiaatteet ja hengen. Kolmanteen toimintavuoteensa mennessä kahvila on saavuttanut vakiintuneen aseman kaupunginosan kahvilakentässä.

**Tuotteet ja palvelut.** Kahvilassa myydään päivän lounasta sekä kahvilatuotteita, kuten leivonnaisia, kahvia, erikoiskahveja, erilaisia teelaatuja ja muita virvokkeita, makeisia ja jäätelöä, pikkupurtavaa sekä välipalatuotteita. Lounaalla tarjotaan monipuolisesti keittoja, salaattia ja lämmintä ruokaa. Kaikkia tuotteita voi myös ostaa mukaan. Lounas valmistetaan kahvilassa. Leivonnaisista suurin osa ostetaan Aula-kodista ja lähialueen leipomoilta. Lisäksi hyödynnetään puolivalmisteita ja raakapakasteita. Tilauspalvelut sisältävät kokouspaketteja yri-

tys- ja yhdistysasiakkaille. Kahvila vastaa myös kerhotarjoiluista sekä kirkkokahvien järjestämisestä. Kahvilassa myydään Kirkon Ulkomaanavun ja Merimieskirkon tuotteita.

**Fyysiset tilat.** Kahvila sijaitsee Lauttasaaren kirkon rippikoulusiivessä, rakennuksen sisäpihalta. Kahvilatila on saneerattu keväällä 2012. Tilassa on arkkitehdin suunnittelemat pintamateriaalit, kalustus ja valaistus. Kahvilassa on noin 50 asiakaspaikkaa. Kesäaikaan on mahdollista avata kirkon pihalle pieni terassialue. Kahvilalla on oma ajanmukainen keittiö. Kahvilan palveluista voi nauttia myös viihtyisäksi sisutetussa rakennuksen sisääntuloaulassa, missä on luetavana päivän sanoma - ja aikakauslehtiä. Kahvilassa on laajakaistayhteydet sekä vaihtuvia taidenäyttelyitä.

**Asiakasanalyysi.** Kahvilan asiakkaat voidaan jaotella ns. vanhoihin ja uusiin asiakkaisiin. Vanhoja asiakkaita ovat entisessä lounaspalvelussa asioineet asiakkaat. Tämä asiakasryhmä koostuu mm. vanhuksista, eläkeläisistä sekä lapsiperheistä ja muista päiväsaikaan alueella asioivista. Muita vanhoja asiakkaita ovat ne alueen yritykset ja yhteisöt, jotka ovat ostaneet kokouskahvituspalveluja seurakunnalta. Seurakunnan työntekijät sekä kerhojen asiakkaat ovat vanhoja sisäisiä asiakkaita. Uusia asiakasryhmiä ovat seurakunnan tiloissa kokoontuvat harrastusryhmät, lähialueen asukkaat ja yritysten työntekijät.

**Kilpailija-analyysi.** Kilpailija-analyysissä on tarkasteltu Lauttasaaren alueen vastaavia palveluja tuottavia toimijoita. Analyysissä on arvioitu kilpailijoiden tuotevalikoimaa, palvelun laatua, henkilöstö- ja tilaratkaisuja sekä hintatasoa. Kilpailija-analyysi on jaettu kahteen osaan. Analyysissä vertaillaan sekä alueen kahviloita että ravintoloita. Molemmat ryhmät toimivat osaltaan Kirkkokahvilan kilpailijoina. Jako kahvilaryhmään tai ravintolaryhmään on tehty sen perusteella, millainen tuotevalikoima kullakin kilpailijalla on.

**Markkinointisuunnitelma.** Kahvilapalvelujen markkinointi perustuu kohdemarkkinointiin sekä ns. sissimarkkinointiin. Yritys- ja yhdistysasiakkaille sekä harrastajaryhmille laaditaan markkinointimateriaali, joka on samalla palveluhinnasto. Kanta-asiakkaita varten rakennetaan kanta-asiakasjärjestelmä. Kahvilan palveluja markkinoidaan sekä seurakunnan sisäisessä viestinnässä että muualla mediassa. Kahvila painaa käyntikortin, joita jaetaan sekä kahvilassa asiakkaille että lähialueiden yrityksiin. Kahvila avaa omat kotisivut. Kahvilalla on myös profiili Facebook-palvelussa. Sissimarkkinoinnissa hyödynnetään seurakunnan henkilökunnan laajaa verkostoa. Kirkon Ulkomaanavun markkinointitoimisto on suunnitellut ja toteuttanut kahvilan logon sekä kahvilan sisäänkäynnin mainosteippaukset.

**Henkilöstösuunnitelma.** Kahvilassa työskentelee kahvilan käynnistymisvaiheessa emäntä, siiviläpalvelusmies sekä seurakunnan muuta henkilöstöä. Kahvilan sujuvan toiminnan varmistamiseksi.

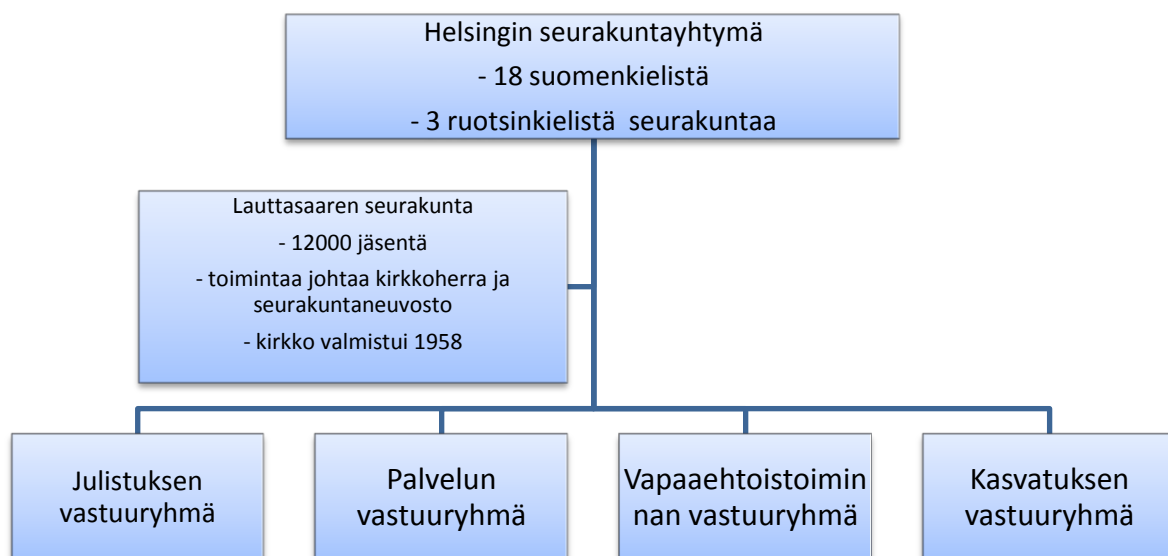
miseksi ehdotetaan puolipäiväisen työntekijän palkkaamista. Vapaaehtoisten työpanosta hyödynnetään eri tapahtumien järjestämisessä.

**Investoinnit ja taloussuunnitelma.** Kahvilatilat on remontoitu kevään 2012 aikana. Kustannuksista vastasi seurakuntayhtymä. Lisäksi kahvilaan on tulossa kassajärjestelmä, kylmävitriini sekä pieniä lvi-muutostöitä. Näistä investoinneista vastaa seurakunta. Tilat ovat toimivat ja vastaavat elintarvikelainsäädännön määräyksiä. Talouden suunnittelun tueksi on laadittu laskelmia, jotka perustuvat seuraaviin asiakasmääriin: 100 kahvila-asiakasta, 50 kerholaista, 30 tilausasiakasta/päivä. Arvio perustuu kahvilan emännältä saatuihin tilastoihin sekä markkina- ja asiakasanalyysiin. Liiketoimintasuunnitelmassa on laadittu mm. seuraavat laskelmat: arvioitu myynnin jakauma ja keskiostos, myyntiennuste, tulosenuste ja kriittinen piste sekä henkilöstökululaskelma. Kahvilalle on laadittu myös alustava hinnasto.

**SWOT - ja riskianalyysi.** SWOT-analyysissä on arvioitu kahvilaliiketoiminnan uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Kahvilan vahvuuksia on vahva taustayhteisö sekä innovatiivinen yhteistyökumppani. Sitoutunut henkilökunta mahdollistaa osaltaan liiketoiminnan käynnistymisen onnistumista. Kahvilalla on käytössään kauniit ja toimivat tilat alueella, jossa on runsaasti ostokykyistä asiakaspotentiaalia. Liiketoiminnan menestymistä uhkaa vanhoihin kaavoihin kangistuminen, kyvyttömyys uudistua sekä muutosvastarinta. Kahvilaliiketoimintaan liittyy aina riskejä. Taloudellinen riski arvioidaan melko suureksi, mikäli markkinointi ja palvelun kehittäminen jää vähäiseksi. Henkilöriski arvioidaan suureksi: ainoan kokopäiväisen työntekijän sairastuessa kahvilan toiminta vaikeutuu merkittävästi.

## 2 Yritys

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu Lauttasaaren kirkon tiloihin syksyllä 2012 avatulle Kirkkokahvilalle. Lauttasaaren seurakunta on osa Helsingin seurakuntayhtymää (Kaavio 1) ja seurakunnan jäsenmäärä on noin 12 000. Seurakunnan toimintaa johtaa kirkkoherra ja seurakuntaneuvosto. Seurakuntaneuvosto valitaan vaaleilla. Helsingin seurakuntayhtymän ylin päättävä elin on yhteinen kirkkovaltuusto (Helsingin seurakunnat 2012.). Lauttasaaren kirkon yhteydessä toimivan kahvilan tiloissa on noin 20 vuoden ajan toiminut diakonian lounaspalvelu.



Kaavio 1: Lauttasaaren seurakunta osana Helsingin seurakuntayhtymää (Helsingin seurakuntayhtymä 2012).

## 3 Toimintaympäristö

Lauttasaari sijaitsee Länsi-Helsingissä, noin kolme kilometriä Helsingin keskustasta. Alueella on asukkaita noin 20 800. Ennuste vuodelle 2022 on 25 503 asukasta (Tilastokeskus 2012). Lauttasaari on osa Helsingin kaupunkia. Lauttasaarella on pitkä historia. Ensimmäinen maininta historiankirjoista löytyy vuodelta 1543, muodossa Drommensby. Lauttasaaren suomenkielinen nimi on otettu käyttöön vuonna 1918. Lauttasaari liitettiin Helsinkiin vuonna 1946, ja sen seurauksena asemakaava tuli alueelle vuonna 1951. (Lauttasaari-seura 2012.)

Lauttasaari on rakennetulta ympäristöltään omaleimaista aluetta. Lauttasaaren asutokannasta noin 65 prosenttia on omistusasuntoja, vuokra-asuntojen osuus on reilut 32 prosenttia (Tilastokeskus 2012). Kerrostalot, omakotitaloalueet sekä mökkikylät, jotka muodostuvat noin 450 kesämökistä rytmittävät merellisen kylän rakennettua ympäristöä. Meri ja laajat viheralueet tuovat luonnon osaksi jokapäiväistä kaupunkielämää. Lauttasaari on kolmen sillan saari, joista Lapinlahden silta on yksi vilkkaimmista sisääntuloteistä: sen kautta kulkee vuorokau-

nessa noin 56 000 autoa. Lauttasaaren palvelurakenne on monipuolinen: alueella on monipuolista palveluyrittäjyyttä ja pienteollisuutta sekä aktiivista yhdistystoimintaa. (Lauttasaari-seura 2012.) Rakenteilla oleva länsimetro tulee liikennöimään Lauttasaaren läpi. Lauttasaaren keskelle rakennettava Lauttasaaren metroasema parantaa merkittävästi alueen julkisen liikenteen palveluja. Metron suunnitellaan valmistuvan vuoden 2015 lopussa. (Länsimetro 2015.) Lauttasaarelaisista tulonsaajista noin 35 prosenttia kuuluu ylimpään tuloluokkaan, jossa ansaitaan 32 000 €/v tai enemmän (Tilastokeskus 2012). Lauttasaaren peruspiirin alueella on yhteensä 7 269 työpaikkaa. Aloista eniten työllistävät tukku- ja vähittäiskauppa (1 867) sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. (Tilastokeskus 2012.)

Helsingissä on 18 suomenkielistä ja kolme ruotsinkielistä evankelis-luterilaista seurakuntaa. Lauttasaaren seurakuntaan kuuluu n. 12 000 jäsentä. Seurakunta järjestää jumalanpalveluksia, konsertteja, diakoniatyötoimintaa, lähimmäispalvelutoimintaa, vapaaehtoistoimintaa sekä kansainvälistä työ- ja lähetystoimintaa. Seurakunnan toiminnassa on huomioitu eri-ikäiset seurakuntalaiset ja kaikkia kutsutaan mukaan toimintaan. Lauttasaaren seurakunnan toiminta-ajatuksena on pitää saaren asukkaiden puolta. Toiminnassa korostetaan yhteisöllisyyttä ja toisista huolehtimista. (Lauttasaaren seurakunta 2012.)

Kirkon Ulkomaanapu KUA toimii seurakunnan yhteistyökumppanina kahvilan kehittämisessä. Kahvilan tuotto ohjataan järjestön kautta eri avustuskohteisiin. KUA on vuonna 1947 perustettu avustusjärjestö, joka tällä hetkellä on yksi suurimmista kehitysyhteistyön ja katastrofiavun toteuttajista Suomessa. Järjestön toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat valikoimaton lähimmäisenrakkaus, periksi antamaton toivo, rohkeus ja toiminnan laadukkuus. (KUA 2012.) Muita yhteistyökumppaneita ovat Laurea-ammattikorkeakoulu sekä Keskuspuiston Ammattiopisto. Laurea-ammattikorkeakoulun tietotekniikan koulutusohjelman opiskelijat suunnittelevat ja toteuttavat kahvilan kotisivut. Keskuspuiston ammattiopisto on ammatillinen erityisoppilaitos ja keskustelut harjoittelutoiminnan käynnistämiseksi on aloitettu.

#### 4 Liikeidea

Yhteisöllinen kyläkahvila on Lauttasaaren kirkon tiloissa toimiva kahvila-lounasravintola. Kahvilan yrittäjätoiminnasta vastaa Lauttasaaren seurakunta kirkkoherran johdolla. Kahvila tarjoaa viihtyisässä ympäristössä kahvila-, lounas- ja tilauspalveluja. Kahvila- ja lounaspalveluja tarjotaan uudistetuissa kahvilatiloissa, joissa on mahdollista myös lukea lehtiä. Asiakkaiden käytössä on langaton Internet-yhteys. Kahvila tarjoaa palveluja myös alueen yritys- ja yhdistysasiakkaille sekä ns. sisäisille asiakkaille (kerhot, kirkkokahvit, sisäiset kokoukset). Kahvilatilat tai muu seurakunnan tila on vuokrattavissa kokouskäyttöön, joihin kahvila tarjoaa catering-palveluja. Kahvila palvelee asiakkaitaan maanantaista perjantaihin klo 10-18. Lounasta on tarjolla kello 12-14.

Liiketoiminta on rakennettu kannattavalle ja taloudellisesti kestäväälle pohjalle. Liiketoiminnan voittoa ei jaeta omistajille (seurakunta, seurakuntayhtymä), vaan kahvilan tuotto ohjataan Kirkon Ulkomaanavulle. Kahvilan toiminta perustuu rehelliselle ja asiakaskeskeiselle toiminnalle, jossa laadukkuus yhdistyy hyvään palveluun ja tuotteeseen. Kahvilasta luodaan matkan kynnyksen kohtaamispaikka, jossa on lämmin, rento ja ystävällinen palvelu. Kahvila palvelee kaikkia asiakkaita ikään, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen, vakaumukseen ja kansallisuuteen katsomatta tasapuolisesti. Asiakkuus tai vapaaehtoisena työskentely eivät edellytä kirkon jäsenyyttä.

Kahvilan toimintaa ohjaavat yhteisöllisyyden, osallisuuden ja jakamisen arvot. Toiminta tukee sekä Lauttasaaren seurakunnan että Helsingin seurakuntien yhteistä strategiaa. Vapaaehtoisille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua toimintaan erilaisten yhteisten tapahtumien välityksellä. Talkootyötä tekevillä on erityinen asema kahvilan oheistoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa.

## 5 Arvot ja visiot

Kahvilan toimintaa ohjaavia arvoja ovat yhteisöllisyyden, osallisuuden ja jakamisen ohella rehellisyys, toiminnan avoimuus sekä asiakaslähtöisyys. Arvot tukevat seurakuntayhtymän yhteisiä arvoja, joita ovat pyhän kunnioitus, avoimuus, vastuullisuus ja suvaitsevaisuus (Helsingin seurakunnat 2012).

- Yhteisöllisyys ja avoimuus: Kahvila on kaikkien lauttasaarelaisten yhteinen ja avoin kokoontumispaikka, jonne jokainen voi tulla sellaisenaan. Kahvila tarjoaa vapaaehtoisille mahdollisuuksia osallistua toimintaan ja toiminnan kehittämiseen.
- Rehellisyys: Kahvila jakaa asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen sekä sidosryhmilleen rehellisesti oikeaa, ajankohtaista tietoa.
- Asiakaslähtöisyys: Kahvilan toimintaa perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakkailta kerätään säännöllisesti palautetta. Toimintaa kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa.
- Laadukkuus: Asiakkaiden odotukset täytetään. Laadukas palvelu muodostuu hyvästä tuotteesta ja palvelusta yhdistettynä viihtyisään ympäristöön.

Kahvilan ensisijaisena tavoitteena myös tulevaisuudessa on tuottaa laadukkaita palveluja alueen asukkaille. Kahvilapalvelun kehittämistyön lähtökohtana tulee jatkossakin olla asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Ensimmäisen toimintavuotensa aikana kahvila tavoittaa asiakaskohderyhmänsä. Kahvila toimii lauttasaarelaisten omana kohtaamispaikkana. Kahvilan liiketoiminta on kannattavaa ja tuotto lahjoitetaan Kirkon Ulkomaanavulle. Henkilökunta on sisäistänyt kahvilan toimintaperiaatteet ja hengen. Kolmanteen toimintavuoteensa mennessä kahvilalla

on vakiintunut asema kaupunginosan kahvilakentässä ja kahvila on solminut useita sopimuksia lounaspalveluista lähiyrittäjien kanssa. Vapaaehtoisten ja talkootyöntekijöiden asema erilaisen tempausten ja tapahtumien järjestelyissä on vakiintunut. Kahvilassa työskentelee säännöllisesti vapaaehtoisia kahvilaisäntiä ja -emäntiä. Kahvilan yhteisöllinen toimintaperiaate tuottaa hyvinvointia palvelujen käyttäjien keskuudessa ja lähiympäristössä. Kahvila toimii lähialueen pientuottajien jakelukanavana. Kahvilan hankinnat tehdään osana luomuruokapiirin toimintaa.

## 6 Fyysiset tilat

Kahvila sijaitsee Lauttasaaren kirkon tiloissa, Lauttasaaren keskustan tuntumassa. Kahvilatiloihin on käynti B-rapun sisäpihalta ns. rippikoulusiivestä. Kahvilatila muodostuu kahvilasta ja ajanmukaisesta keittiöstä (Kuva 1). Kahvilan tilat remontoitiin keväällä 2012 entisiin lounaspalvelun tiloihin. Remontissa uudistettiin pintamateriaaleja, kalusteita sekä valaistusta. Kahvilassa on noin 50 asiakaspaikkaa. Kahvilan asiakkaiden käytössä on myös viihtyisäksi sisustettu sisääntulon aulatila, jossa on sohvaryhmiä, luettavaa sekä taidetta asiakkaiden iloksi (Kuva 2).



Kuva 1: Palvelutiski (Lauttasaaren srk 2012).

Kahvilan yleisilme on vaalea, raikas ja tyyliältään yhtenäinen. Kalusteet ovat vaaleata designia. Kahvila on lämminhenkinen ja viihtyisä kohtaamispaikka. Kahvilan ilmettä voidaan eri vuodenaikojen ja tapahtumien teemaan somistaa hillitysti esimerkiksi pöytäkoristeilla ja kynttilöillä. Somistuksessa huomioidaan arkkitehdin alkuperäinen ajatus kahvilan ilmeestä ja olemuksesta. Pöytäryhmiä järjestetään sekä pienempiin että suurempiin ryhmiin, jolloin luodaan asiakkaille mahdollisuus myös kahvihetkeen ilman pöytäseuraa. Kesällä on mahdollista avata kirkon pihalle pieni terassialue. Uudistettava opastus katuosuudella, kirkon sisäpihalla sekä sisäänkäynnissä ohjaa asiakkaat kahvilaan.



Kuva 2: Aulatila (Lauttasaaren srk 2012).

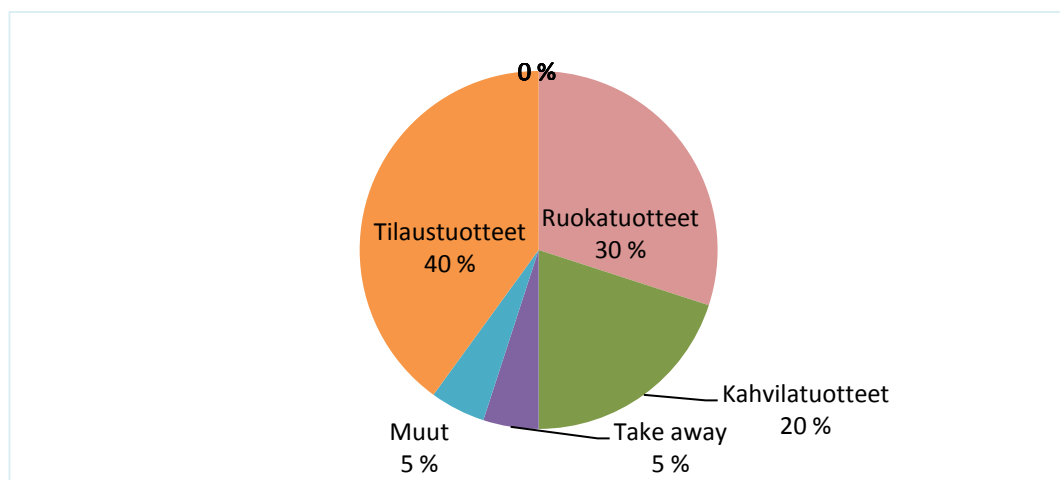


## 7 Tuotepaketit

Kahvilan ydinpalveluita ovat kahvila- ja lounaspalvelut, välipalapalvelut, tilauspalvelut sekä kirkkokahvit. Kahvilan tuotevalikoima muodostuu kausittain vaihtuvista kahvilatuotteista, joita ovat erilaiset pullat, munkit ja marja- ja omenapiirakat sekä suolainen valikoima, joka koostuu täytetyistä sämpylöistä, sarvista ja suolaisista piirakoista. Osa tuotteista valmistetaan kahvilassa, osa on raakapakasteita. Suurin osa leivonnaisista ostetaan Eirassa toimivasta Aulan työkodista, joka on kehitysvammaisten aikuisten työkeskus.

Lounaalla tarjotaan vaihdellen eri pääraaka-aineista valmistettua ruokaa. Lisäksi on tarjolla salaattia. Keittopäivä on 1-2 kertaa viikossa. Kahvilassa myydään myös makeisia ja pikkupurtavaa. Jäätelö otetaan valikoimaan kesäisin. Kahvilan juomavalikoima koostuu kahvijuumista, teestä, erilaista mehuista ja virvoitusjuomista. Lounasta ja muita kahvilatuotteita voi ostaa myös mukaan. Erityisesti kerran viikossa pidettävänä toimintapäivänä panostetaan ulosmyytävien tuotteiden määrään ja valikoimaan.

Tilauspalvelut muodostuvat kokouspalvelupaketeista sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Sisäisiä asiakkaita ovat erilaiset seurakunnan kerhot ja kokoukset. Ulkoisia asiakkaita ovat yritykset ja yhteisöt, joita ovat esimerkiksi taloyhtiöt ja eläkeläisseurat. Harrastajaryhmille tarjotaan välipalapaketteja. Osana liiketoimintaa ja Kirkon Ulkomaanavun varainhankintaa järjestetään vuosittain kaksi alueen asukkailla suunnattua koko perheen tapahtumaa, Larun Juhannus ja Larun Adventti. Tapahtumien järjestelyistä vastaavat kahvilan ja seurakunnan henkilöstö yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Tapahtumissa on myynnissä ruokaa ja leivonnaisia sekä muita myyjäistuotteita. Kaikenikäisille on tarjolla toimintaa ja mukavaa tekemistä. Kaaviossa 2 on esitetty eri tuoteryhmien osuudet kahvilan kokonaismyynnistä.



Kaavio 2: Tuoteryhmien osuudet kokonaismyynnistä

### **Juomatuote**

Kahvilassa on tarjolla tavallisen kahvin rinnalla erikoiskahveja, kaakaota sekä monipuolinen valikoima tee-laatuja. Lisäksi myyntiin tulee virvoitusjuomia ja tuoremehuja sekä kylmiä kahvijuomia.

### **Ruokatuote**

Kahvilassa tarjotaan erilaisia suolaisia ja makeita syötäviä sekä välipalatuotteita. Valikoima vaihtelee viikoittain. Arkipäivisin kahvilassa on tarjolla lounas klo 12-14.

- Suolaiset: Suolaisia tuotteita ovat vaihtelevin täyttein täytetyt sämpylät ja sarvet sekä suolaiset piirakat (kana-, kasvis- ja katkarapupiirakka).
- Makeat: Tiistaisin ja torstaisin kahvilan makeat leivonnaiset tulevat Aula-kodista (kanelikierrepulla, rahkapulla, vaniljakierrepulla sekä Kaarinan pulla). Muina päivinä käytetään raakapakasteita sekä lähileipomon tuotteita. Kesällä valikoimaan otetaan myös jäätelö.
- Lounas: Asiakas voi valita joko lämpimän aterian, keiton tai salaatin. Lounaaseen kuuluu leipä, levite ja ruokajuomana vesi. Jälkiruoka on myynnissä erilliseen hintaan.
- Muut: Kahvilassa myydään makeisia, välipalakeksejä sekä hedelmiä kappalehintaan.
- Välipalapaketti: Harrastajaryhmille (sekä lapsia että aikuisia) tarjotaan välipalavaihtoehtoina kahta erilaista välipalapakettia:
  - Junior-välipala: täytetty sämpylä, juotava jogurtti/tuoremehu
  - Senior-välipala: täytetty sämpylä, tuoremehu/kahvi,

### **Muut tuotteet**

Kahvilassa on myynnissä Kirkon Ulkomaanavun sekä Merimieskirkon tuotteita.

### **Tilaustuotteet**

Kokouspalvelupaketti: Kokousasiakkaille tarjotaan kolmea erilaista kokouspalvelupakettia:

- Paketti 1. Kahvi/tee, pulla, jäävesi
- Paketti 2. Kahvi/tee, täytetty sämpylä, täytekeksi, jäävesi
- Paketti 3. Kahvi/tee, suolainen piirakka, hedelmä, jäävesi

### **Palvelutuote**

Kahvila toimii itsepalveluperiaatteella, jossa asiakas kerää tuotteet palvelutiskiltä ja maksaa kassahenkilölle. Henkilökunta palvelee asiakkaita huomioiden erityisesti iäkkäimpien asiakkaiden avuntarpeet. Henkilökunta seurustelee asiakkaiden kanssa kahvilasalissa ja auttaa tällä tavalla asiakkaita tuntemaan olonsa kotoisaksi. Kahvilassa on käytetyille astioille palautustelineet. Henkilökunta huolehtii kahvilatilan hyvästä siisteydestä. Iloisella, avuliaalla ja asiak-

kaat huomioivalla palveluasenteella taataan laadukas ja viihtyisä kahvilakokemus. Kahvilassa on mahdollisuus tavata myös seurakunnan eri työntekijöitä.

### Hinnoittelu

Kahvilalle on laadittu alustava hinnasto. Kahvilassa ei ole vielä tehty päätöstä muiden kuin Aulan leipomon toimituksista. Siksi osa leivonnaisista on ehdotuksia, kunnes lopulliset toimitajat ovat selvinneet.

#### **KIRKKOKAHVILA**

*Kahvi 1,50 €*

*Tee 1,5 €*

*Erikoiskahvit 2 €*

*Kaakao 1,5 €*

*Trip - mehu 0,80 €*

*Limu (0,5 l) 2,50 €*

*Kanelikierrepulla 1,50 €*

*Rahkapulla 1,50 €*

*Vaniljakierrepulla 1,50 €*

*Kaarinan pulla 1,50 €*

*Dallas - pulla (Fazer) 2 €*

*Korvapuusti (Fazer) 2 €*

*Kasvispiirakka 2,50 €*

*Kinkkupiirakka 2,50 €*

*Täytetty sarvi / sämpylä 2,5 €*

#### **Lounas 12 - 14**

*Lounas 7 €*

*Salaattilounas 6 €*

*Keittolounas 6 €*

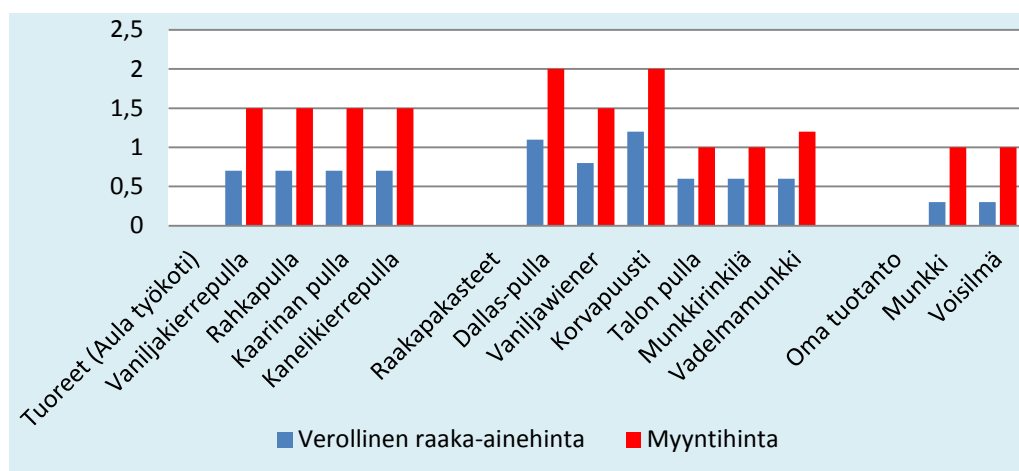
*(Lapset - 50 %)*

Kahvila erottuu kilpailijoistaan hinnoittelupolitiikassaan: kahvilan hintataso tulee olemaan kilpailijoitaan edullisempi. Kahvilassa otetaan käyttöön kanta-asiakasjärjestelmä: lounasasiakkaiden on mahdollista saada joka viidestoista lounas ilmaiseksi. Kahvilan ennustettu keskiostos on 3,78 €. Hinnoittelun tueksi laadittiin kustannusvertailu eri hankintatavoista (Taulukot 1 ja Kuvio 1).

### Vitriinituotteet

Tuotenimike	Paino (g)	Veroton ostohinta e	Veroton myyntihinta e	Myyntikate %
<b>Tuoreet (Aula)</b>				
Vaniljakierrepulla	75	0.70	1.33	47
Rahkapulla	80	0.70	1.33	47
Kaarinan pulla	65	0.70	1.33	47
Kanelikierrepulla	70	0.70	1.33	47
<b>Raakapakasteet</b>				
Dallas-pulla (Fazer)	97	0.98	1.77	45
Vaniljawiener (Tuko)	97	0.70	1.33	47
Korvapuusti (Fazer)	110	1.11	1.77	37
Talon pulla (Fazer)	75	0.49	0.88	44
Munkkirinkilä (Metro)	55	0.50	0.88	43
Vadelmamunkki(Metro)	80	0.56	1.06	47
<b>Oma tuotanto</b>				
Munkki	70	0.22	0.88	75
Voisilmä	65	0.27	0.88	69

Taulukko 1: Kustannusvertailu



Kuvio 1: Kustannusvertailu

Kustannusvertailujen hintatiedot (sis. alv.) on ruoka.net - nettikaupasta, joka toimittaa tavaraa sekä yrityksille että yksityisille henkilöille. Tuoreet leivonnaiset toimittaa Aulan työköti.

Myös muutamia tuotekalkyyleja laskettiin hinnoittelun tueksi. Myös tuotekalkyyleissa on hintatiedot (sis. alv.) on otettu ruoka.net - nettikaupasta.

**Munkki 80 kpl**

Raaka-aineet	Määrä/kg	Hankintahinta/kg	Raaka - ainekulut
Vesi	1,5	0	0
Vehnäjauho	3	1,2	3,6
Sokeri	0,4	1	0,4
Hiiva	0,15	4,8	0,72
Kardemumma	0,02	102,5	2,05
Suola	0,01	1,09	0,0109
Margariini	0,035	3,62	0,1267
Öljy	2	3,08	6,16
Yhteensä			13,0676
Kustannus per munkki, euroa			0,16

**Täytetty sämpylä  
(kalkkuna-juusto)**

Raaka-aineet	Määrä/kg	Hankintahinta/kg	Raaka - ainekulut
Sämpylä	0,06	8	0,48
Levite	0,01	6,5	0,065
Jääsalaatti	0,03	8,65	0,2595
Kalkkunaleike	0,03	14,93	0,4479
Polar-juusto	0,03	12	0,36
Kurkku	0,025	3,2	0,08
Paprika	0,015	4,36	0,0654
Yhteensä			1,7578
Kustannus per sämpylä, euroa			1,80

**Lohikeitto**

Raaka - aineet	Määrä/kg	Hankintahinta/ kg	Raaka - ainekulut
Peruna	0,1	1,96	0,196
Kasvissekoitus	0,05	4	0,2
Pakastesipuli	0,013	3,31	0,04303
Lohikuutio	0,06	10,83	0,6498
Sulatejuusto	0,05	10,18	0,509
Ruokakerma	0,03	6,2	0,186
Kalaliemijauhe	0,001	21,52	0,02152
Sitruunapippuri	0,005	11,94	0,0597
Tilli	0,0046	31,13	0,143198
Vesi	0,09		0
Yhteensä	0,403		2,008248

**Kustannus per annos, euroa****2,10****Fetasalaatti**

Raaka-aine	Määrä/g	Hankintahinta/ kg	Raaka - ainekulut
Jäävuorisalaatti	0,12	3	0,36
Kurkku	0,04	3,2	0,128
Tomaatti	0,04	4,5	0,18
Oliivi	0,04	5,9	0,236
Kikherne	0,05	4,9	0,245
Punasipuli	0,02	2,52	0,0504
Feta	0,1	12,5	1,25
Salaattisiemen	0,01	8	0,08
Öljykastike /valmis	0,03	4,23	0,1269
Yhteensä	0,420		2,6563

**Kustannus per annos, euroa****2,65**

Lounaan keskimääräinen raaka-ainekustannus

2,50 € (sis. alv)

2,21 € (veroton)

## 8 Hankinnat ja muu logistiikka

Kahvilan elintarvikehankinnoista sekä muista päivittäiseen toimintaan liittyvistä hankinnoista vastaa emäntä. Emäntä kilpailuttaa tavarantoimittajat ja kilpailutuksessa kiinnitetään huomio tuotteiden laatuun, hintaan, toimitusmaksuun sekä palvelun joustavuuteen. Kahvilatilaan ja koneisiin ja laitteisiin liittyvät hankinnat tehdään yhdessä emännän esimiehen kanssa. Viikoittaiset tilaukset tehdään sähköisesti ja kuljetuksesta vastaa toistaiseksi vapaaehtoistyöntekijä, joka saa korvaukseksi päivän lounaan.

Toiminnan laajentuessa tilattavan tavarán määrä kasvaa ja kuorman toimittaa jatkossa kuljetusyhtiö. Kahvila voi tulevaisuudessa toimia lähialueen tuottajien jakelukanavana. Lähi- ja luomuruuan arvostus ovat voimakkaassa kasvussa. Asiakkaat edellyttävät yhä useammin palveluntuottajalta eettisiä ja ympäristön kannalta kestäviä ratkaisuja ja valintoja. Kahvilatoiminnan vakiintuessa nämä päätökset tulevat ajankohtaisiksi.

Kahvilan jätehuolto järjestetään kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Jätteistä lajitellaan biojäte, kartonki, paperi, lasi, metalli, energiajäte ja ongelmajäte (mm. öljyt) mahdollisimman tarkkaan, jotta niiden kierrättäminen asianmukaisesti on mahdollista. Käyttökelpoinen tavara, esimerkiksi käytöstä poistetut astiat kierrätetään kahvilan omalla kirpputorilla. Syötäväksi kelpaava ylimääräinen ruoka tai leivonnaiset myydään edullisesti tai lahjoitetaan. Kahvilassa ja tilaustarjoiluissa vältetään kertakäyttöastioita ja -pyyhkeitä, jotta jätteen määrä ei kasva.

## 9 Asiakasanalyysi

Lauttasaari on osa eteläistä Helsinkiä. Lauttasaareissa on noin 20 800 asukasta. Alueen väestönkasvu on voimakasta ja väestöennusteen mukaan vuoteen 2020 mennessä alueella asuu n. 25 000 asukasta. Taulukossa 2 analysoidaan kahvilan potentiaalisia asiakasryhmiä. Asiakasanalyysi on laadittu haastattelujen ja havaintojen perusteella. Haastateltavina oli sekä seurakunnan työntekijöitä että kahvilan sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita.

<p>Asiakasryhmä 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vanhoja asiakkaita</li> <li>- asuvat kahvilan läheisyydessä</li> <li>- käyttävät seurakunnan palveluja</li> <li>- eläkeläisiä ja perhevapaalla</li> <li>- eri-ikäisiä</li> <li>- kahvila sosiaalinen yhteisö</li> <li>- ostokyky vaihtelee</li> </ul>	<p>Asiakasryhmä 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alueen yrittäjät</li> <li>- yhdistykset</li> <li>- seurakunnan sidosryhmät</li> <li>- hyötyvät tilanvuokrausmahdollisuudesta</li> <li>- ryhmätilauksia</li> <li>- ostokykyinen ryhmä</li> </ul>
<p>Asiakasryhmä 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- harrastajaryhmät</li> <li>- säännöllisesti paikalla</li> <li>- arvostavat välipalamahdollisuutta</li> <li>- kaikenikäisiä</li> <li>- aktiivisia</li> <li>- maksavat laadukkaasta palvelusta</li> </ul>	<p>Asiakasryhmä 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heterogeeninen ryhmä</li> <li>- kerholaisia</li> <li>- seurakunnan työntekijöitä</li> <li>- eri-ikäisiä</li> <li>- osaston budjetti rajoittaa ostokykyä</li> </ul>
<p>Asiakasryhmä 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uusia asiakkaita</li> <li>- eivät tiedä kahvilan olemassaolosta</li> <li>- ostokyky hyvä</li> <li>- uusia ja vanhoja lauttasaarelaisia</li> <li>- asioivat seurakunnassa</li> <li>- ohikulkijoita</li> <li>- edellyttävät palvelulta laadukkuutta</li> </ul>	<p>Asiakasryhmä 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lähialueen yritysten työntekijät</li> <li>- lounasseteli-asiakkaita</li> <li>- sopimusasiakasmahdollisuus</li> <li>- seuraavat palvelutarjontaa kotisivuilta (lounaslistat)</li> </ul>

Taulukko 2: Asiakasryhmät




### Asiakasryhmä 1.

Asiakasryhmä muodostuu niistä alueen asukkaista, jotka ovat olleet lounaspalvelun asiakkaina jo vuosia, osa elämäntilanteiden muutosvaiheessa (äitiyslomalla, työttömänä, kuntoutuksessa, sairaslomalla, sapattivapaalla). Uskollisimpia ja pitkäaikaisimpia asiakkaita ovat vanhukset, joille kahvilasta on muodostunut tärkeä sosiaalinen yhteisö (Kuvio 2). He arvostavat kahvilan tuomaa kontaktiverkostoa samalla, kun voivat nauttia päivittäisen ateriansa. Erään asiakkaan sanoin ” tämä on kuin perhe”. Vanhoja asiakkaita ovat myös kotiäidit, jotka ruokailevat lounaspalvelussa lapsiensa kanssa kerhopäivän yhteydessä (Kuvio 3). Muita tähän asiakasryhmään kuuluvia ovat yksinelävät ja nuoret eläkeläiset.

## Asiakasryhmä 1

**Eläkeläinen, Martin**




- Ikä 78v
- Leski
- Teollisuusneuvos
- Filatelisti
- 3-polven lauttasaarelainen
- Palveluodotukset: odottaa palvelulta helpotusta arkeen sekä palvelun sosiaalista ulottuvuutta.
- Palvelutarpeet: lounas-, kokous- ja oheispalvelut, päivän lehdet
- Arvostaa palvelussa henkilökohtaisuutta, kiireettömyyttä, laadukkuutta ja edullisuutta ja monipuolisuutta.

Kuvio 2: Asiakasprofiili asiakasryhmästä 1

## Asiakasryhmä 1

**Perhevapaalla, Mariia & Leevi**




- Ikä Mariia 30v, Leevi 2v
- Paluumuuttajia
- Leevin isosisko Liina 4v kirkon kerhossa
- Palveluodotukset: kahvilassa tavataan muita perhevapaalaisia ja nautitaan kotiruuasta.
- Palvelutarpeet: kahvila- ja lounaspalvelut
- Arvostaa palvelussa edullisuutta, lapsimyönteisyyttä, monipuolisuutta.
- Suosii lähi- ja luomuruokaa sekä Reilun kaupan tuotteita.

Kuvio 3: Asiakasprofiili asiakasryhmästä 1

### Asiakasryhmä 2.

Tämä asiakasryhmä muodostuu niistä yritys- ja yhdistysasiakkaista, jotka ovat käyttäneet kahvilan kokouskahvituspalveluja kokoustaessaan kirkon vuokraamissa tiloissa (Kuvio 4). Näitä ovat mm. taloyhtiöt, yritykset sekä alueen muut yhdistykset. Asiakasryhmää voidaan kasvat-  
taa suuntaamalla markkinointia suoraan yrityksille esimerkiksi Lauttasaaren yrittäjäyhdistyk-  
sen välityksellä.

## Asiakasryhmä 2



**Kokousasiakas, Keijo**


- Ikä 55v
- Yrittäjä(Tilitoimisto)
- Harrastaa golfia ja hyvää ruokaa
- Taloyhtiön hallituksen pj.
- Palveluodotukset: odottaa mahdollisuutta järjestää sekä yrityksen että taloyhtiön kokoukset kahvilassa.
- Palvelutarpeet: kokous- ja lounaspalvelut
- Arvostaa palvelussa edullisuutta, sujuvuutta ja palvelupaketin kokonaissältöä(tilat ja tarjoilut).

Kuvio 4: Asiakasprofiili asiakasryhmästä 2

### Asiakasryhmä 3.

Useampi harrastajaryhmä kokoontuu viikoittain seurakunnan tiloissa esimerkiksi urheiluhar-  
rastusten parissa. Harrastajissa on sekä lapsi- että aikuisasiakkaita (Kuvio 5). Tämä ryhmä  
voidaan tavoittaa tarjoamalla oikeita tuotteita, kuten välipalatuotteita.

## Asiakasryhmä 3



**Koululainen, Nora**

Ikä 12v

- Harrastaa sählyä seurakunnan kerhossa 2krt/v ja partiota
- Asuu kirkon vieressä
- Palveluodotukset: välipala kavereiden kanssa, odottaa palvelun virkistävän ja rentouttavan ennen treenejä
- Palvelutarpeet: välipalapalvelut, kahvilapalvelut
- Arvostaa palvelussa nopeutta, herkullisuutta, palvelun läheisyyttä (vanhemmat arvostavat tuotteen terveellisuutta, palvelun hyvää saavutettavuutta)

Kuvio 5: Asiakasprofiili asiakasryhmästä 3

#### Asiakasryhmä 4.

Tämä asiakasryhmä muodostuu ns. sisäisistä asiakkaista, joita ovat seurakunnassa työskentelevät, eri kerhoissa kokoontuvat lapset, nuoret ja aikuiset sekä seurakunnan sisäiset kokousasiakkaat (Kuvio 6). Ryhmä on heterogeeninen: sopivan ja tyydyttävän palvelupaketin luominen kullekin ryhmälle vaatii näkemystä ja hyvää suunnittelua.

## Asiakasryhmä 4

**Toimistotyöntekijä,  
Daniela**



- Ikä 35v
- Tradenomi
- Työnantajana Lauttasaaren seurakunta
- Joogaa ja toimii aktiivisesti Lauttasaari-seurassa sekä seurakunnassa
- Palveluodotukset: odottaa kokonaisvaltaista palvelukokemusta.
- Palvelutarpeet: lounas- ja tilauspalvelut, kirkkokahvit, vapaaehtoistyö
- Arvostaa palvelussa laadukkuutta, terveellisyttä ja monipuolisuutta. Suosii luomu- ja lähiruokaa.

Kuvio 6: Asiakasprofiili asiakasryhmästä 4

#### Asiakasryhmä 5.

Asiakasryhmä 5 muodostuu uusista asiakkaista. He eivät ole vielä koskaan käyttäneet kahvilan palveluita. He eivät vielä tiedä kahvilan olemassaolosta eivätkä osaa kuvitella, että seurakunnan sisäpihalla toimii viehättävä kahvila. He ovat seurakunnan virastoissa ja muissa palveluissa asioivat, alueella liikkuvat ohikulkijat. He ovat myös lähitaloissa asuvat kaikenikäiset asukkaat. Tämä ryhmä tulee olla aktiivisen markkinoinnin kohteena. Yksi potentiaalinen ryhmään kuuluva joukko on nuoret aikuiset (Kuvio 7).

## Asiakasryhmä 5

**Nuoret aikuiset, Anni & Mika**



- Ikä 20-30v
- Uusia lauttasaarelaisia
- Opiskelijoita/työuran alussa
- Harrastavat purjelautailua, matkustelua
- Palveluodotukset: kahvilassa tavataan ystäviä, nautitaan erikoiskahveista, luetaan lehdet ja tehdään töitä ajoittain.
- Palvelutarpeet: kahvilapalvelut, lehdet ja nettiyhteys
- Arvostavat palvelussa laadukkuutta, trendikkyyttä, helppoutta, saavutettavuutta ja ympäristöarvoja.


Kuvio 7: Asiakasprofiili asiakasryhmästä 5

#### Asiakasryhmä 6:

Ryhmä muodostuu lähialueen yritysten työntekijöistä, jotka käyttävät vaihdellen alueen lounaspalveluja (Kuvio 8). Maksuvälineenä on useimmiten lounasseteli ja palvelutarjontaa seurataan lounaspaikkojen kotisivuilta. Lounaspaikan valintaan vaikuttavat tarjonnan laadukkuus, sijainti sekä lounaan hinta.

### Asiakasryhmä 6

**Lähialueen yritysten  
työntekijä, Jarkko**

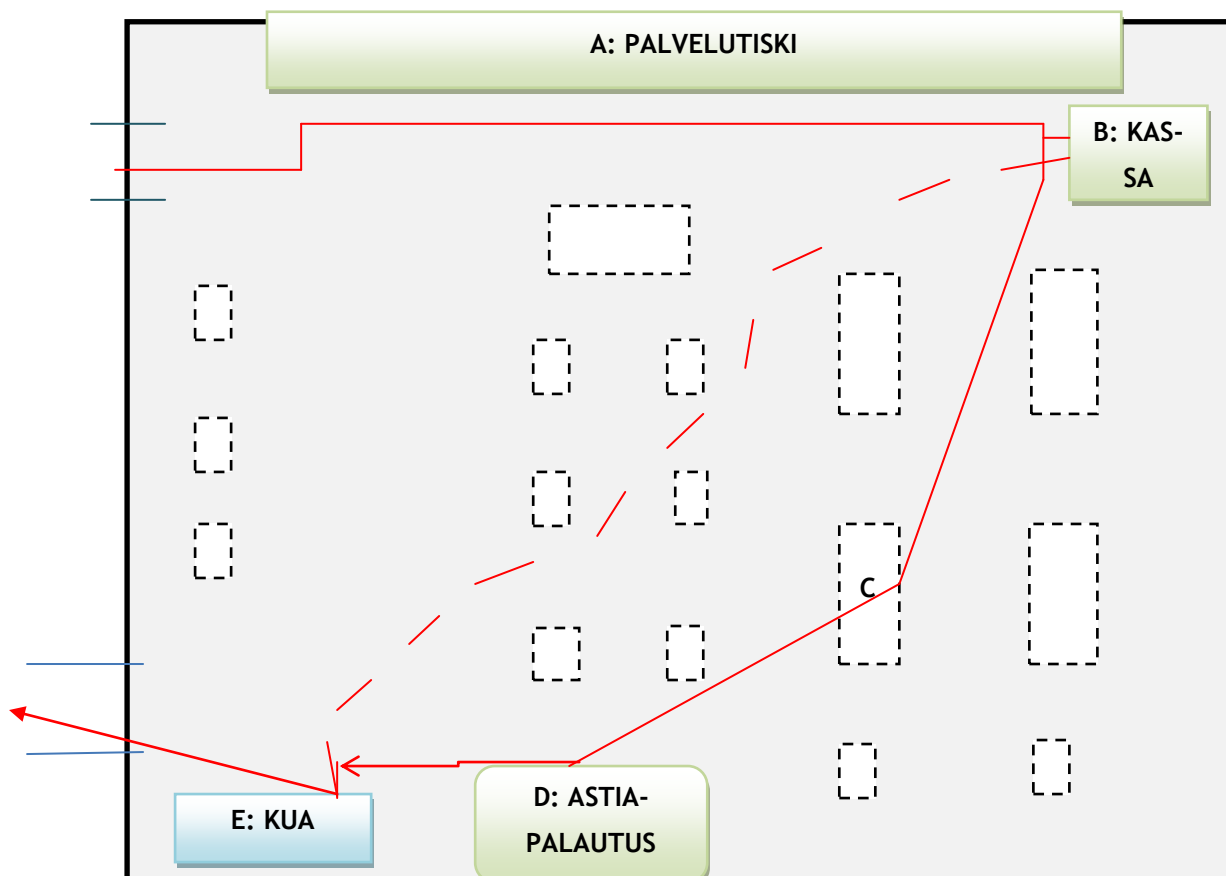


- Ikä 48v
- Tietotekniikka-alan insinööri
- Asuu Mäntsälässä(odottaa metroa)
- Harrastaa pienoismalleja ja sauvakävelyä
- Palveluodotukset: odottaa monipuolisia lounaspalveluja(maksaa lounassetelillä)
- Palvelutarpeet: lounaspalvelut, tilauspalvelut
- Arvostaa palvelussa nopeutta, laadukkuutta, ennustettavuutta ja saavutettavuutta

Kuvio 8: Asiakasprofiili asiakasryhmästä

Asiakasryhmä 2 erottuu muista asiakasryhmistä siinä, että he eivät maksa palvelusta asioimishetkellä, vaan heitä laskutetaan jälkikäteen. Tämä vaatii kahvilalta valmiutta hoitaa laskutus yhdessä seurakunnan hallinnon kanssa. Ryhmän asiakkaat tilaavat tuotteet ja palvelut etukäteen. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös työvuorosuunnittelussa.

Kullakin asiakasryhmän asiakkaalla on oma ominainen palvelupolkunsa palvelutapahtumassa. Palvelupolkuja tarkastelemalla yritys saa tiedon siitä, miten asiakkaat liikkuvat kahvilassa. Palvelupolkujen hahmottaminen auttaa kahvilan henkilöstöä suunnittelemaan päivän toimintoja tarkoituksenmukaisesti ja asiakaslähtöisesti. Keskivertoasiakkaan palvelupolku on kuvattu kuviossa 9. Kuviossa on esitetty Kirkkokahvilan pohjapiirros. Punainen viiva kuvaa asiakkaan palvelupolkua. Palvelupolku alkaa, kun asiakas tulee kahvilaan. Hän menee ensin itsepalvelutiskille (A), josta valitsee haluamansa tuotteet. Sen jälkeen hän siirtyy kassalle (B) maksamaan. Maksettuaan asiakas etsii mieleisensä pöydän (C), jonka ääressä hän viettää kahvi- tai lounashetken. Syötyään asiakas palauttaa likaiset astiat tiskikärryyn (D). Tiskikärryn vieressä on lasivetriini, jossa on esillä myytäviä Kirkon Ulkomaanavun (KUA) ja Merimieskirkon tuotteita. Mikäli asiakas haluaa ostaa näitä tuotteita, palaa hän kassalle (- - -). Muussa tapauksessa asiakas poistuu kahvilasta.



Kuvio 9: Kirkkokahvilan pohjapiirros ja asiakkaan palvelupolku

Palvelupolkukuvauksen avulla yritys voi myös ohjata asiakkaiden liikkumista yrityksen tiloissa. Kuviossa 9 esitetystä palvelupolkukuvauksesta asiakas ohjataan palauttamaan astiat kärryyn, joka sijaitsee myyntivitrinien vieressä. Näin asiakas ohjataan katsomaan Kirkon Ulko-maanavun ja Merimieskirkon myytäviä tuotteita ennen poistumistaan.

Taulukossa 3 on kuvattu asiakasryhmäkohtaisia lisämyyntimahdollisuuksia sekä sitä, löytyykö asiakasryhmistä uusia asiakkaita.

Asiakasryhmä	Ovat jo asiakkaita	Ryhmästä löytyy uusia asiakkaita	Lisämyynti-mahdollisuuksia
Asiakasryhmä 1	kyllä	ei	kyllä
Asiakasryhmä 2	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakasryhmä 3	ei	kyllä	kyllä
Asiakasryhmä 4	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakasryhmä 5	ei	kyllä	kyllä
Asiakasryhmä 6	ei	kyllä	kyllä

Taulukko 3: Lisämyyntimahdollisuudet asiakasryhmittäin

Liiketoiminnan kannalta on tärkeää säilyttää ja sitouttaa nykyiset asiakkaat kahvilaan. Vaikka ryhmän 1, 2 ja 4 asiakkaat ovat jo kahvilan asiakkaita, voivat kahvilan toimintaan tulevat muutokset aiheuttaa huolta, hämmennystä ja epäluuloa. Onkin tärkeää tehdä muutoksia vähitellen ja asiakkaille perustellen. Uudet asiakasryhmät 3, 5 ja 6 on mahdollista tavoittaa ja saada asiakkaiksi hyvin kohdistetulla markkinoinnilla ja laadukkailla tuotteilla.

## 10 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissä arvioitiin lähialueen kahvila- ja lounaspalvelujen vetovoimaa suhteessa Kirkkokahvilaan. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomio tuotevalikoimaan, tila- ja henkilöstöratkaisuihin sekä asiakaspalveluun. Vertailussa kilpailijat jaettiin kahteen luokkaan: kahviloihin ja ravintoloihin. Molemmista ryhmistä analyysiin poimittiin näkyviä kilpailijoita alueelta. Kilpailija-analyysin valittujen lisäksi alueella on myös muita toimijoita, jotka on rajattu analyysin ulkopuolelle. Nämä toimijat ovat baarityyppisiä paikkoja, joiden toiminta keskittyy pääasiassa olut- ja muun juomavalikoiman myyntiin. Osassa yrityksistä myydään myös ruokaa. Kahviloiksi luokiteltuja toimipaikkoja oli kilpailija-analyysissä mukana viisi ja ravintoloita yksitoista. Seuraavaksi esitettävään karttaan on sijoitettu kaikki kilpailija-analyysissä mukana olleet toimipaikat. Kirkkokahvila on merkitty karttaan merkinnällä K.



K= Kirkkokahvila, Lauttasaaren kirkko, Myllykallionrinne 1B

1. Kahvila Kasinonranta, Kasinonrannan Uimaranta
2. Cafe Mutteri, Lauttasaarentie 2
3. Picnic, Lauttasaarentie 28
4. Picnic, Melkonkatu 28
5. Kahvila ja Puoli Lillian, Katajaharjuntie 11
6. Bar 52, Heikkiläntie 2
7. Dansan Deli, Vattuniemenkatu 13
8. Kotipizza, Lauttasaarentie 29
9. Ravintola Blue Peter, Vattuniemen puistotie 1
10. Ravintola Casa Mare, Gyldenintie 6
11. Ravintola Long River, Isokaari 44
12. Ravintola Lumbini, Vattuniemen ranta 2
13. Ravintola Persilja, Tallbergin puistotie 1
14. Ravintola Pianissimo, Vattuniemenkatu 23
15. Rixi Baari, Isokaari 24



## 10.1 Kahvilat

Tähän vertailuun on otettu Lauttasaaren alueella sijaitsevat kahvilat, jotka luokitellaan Kirkkokahvilan kilpailijoiksi. Niiden pääasiallinen tuote on kahvilatuotteet, mutta useassa on myös lounasta tarjolla.

Kilpailija 1: Kahvila Kasinonranta, Kasinonrannan uimaranta

Kilpailijana kahvila vahvuudet liittyvät sijaintiin. Kahvila sijaitsee Lauttasaaren uimarannalla. Erityisesti kesällä kahvila on vetovoimainen ja mieleenpainuva paikka nauttia kahvilapalveluja. Kahvila haastaa Kirkkokahvilan erityisesti kesäaikaan.

Kilpailija 2: Cafe Mutteri, Lauttasaarentie 2

Cafe Mutteri sijaitsee Lauttasaaren sillan päässä pääväylän varrella. Kahvilan vahvuuksia ovat sijainti, hyvä maine sekä pitkä historia. Kahvilaa voidaan pitää myös nähtävyytenä. Kahvila on kahvilatuotteiden osalta vahva kilpailija Kirkkokahvilalle. Mutterissa ei ole tarjolla lounasta, joten tältä osin se ei ole kilpailija.

Kilpailija 3 ja 4: Cafe Picnic, Melkonkatu 28 ja Lauttasaarentie 28

Kahvilaketju Cafe Picnicillä on kaksi ravintolaa Lauttasaareissa. Picnic-kahviloiden vahvuuksia ovat tutut ja tasalaatuiset tuotteet sekä monipuolinen valikoima. Kahvilat ovat Kirkkokahvilan merkittävä kilpailija yhteneväisten aukioloaikojen sekä sijaintinsa vuoksi. Kahviloiden hintataso on korkeampi, mutta ketjun vankan maineen vuoksi se on merkittävä kilpailija.

Kilpailija 5: Kahvila ja Puoli Lillian, Katajaharjuntie 11

Kahvila sijaitsee Lauttasaaren Katajaharjussa. Hintataso on huomattavasti muita korkeampi. Kahvilan palvelut on suunnattu pienten lasten vanhemmille. Kahvila sijaitsee hiukan sivussa Lauttasaaren keskustasta. Koska yritys kilpaillee Kirkkokahvilan kanssa samoista asiakasryhmistä, tulee kilpailijan toimintaa ja markkinointia seurata tarkkaan.

Taulukossa 4 ja kaaviossa 3 on tarkasteltu kilpailijoiden hintatasoa muutamien tuotteiden avulla. Vertailussa oleva kahvi on tavallinen peruskahvi, jota on tarjolla kaikissa paikoissa ja leivonnainen on korvapuusti tai vastaava tuote. Suolaisella leivonnaisella tarkoitetaan taulukossa täytettyä sämpylää tai vastaavaa. Kahvila Kasinonrannan suolainen leivonnainen taulukossa on täytetty croissant. Sämpylöiden hintataso on kilpailijoiden kahviloissa huomattavasti korkeampi.

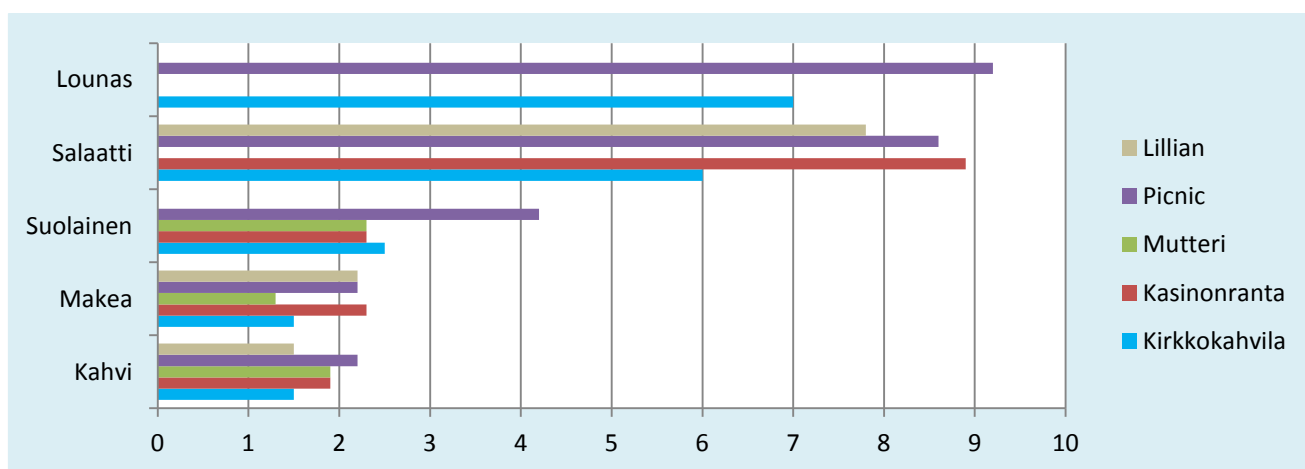


Salaatti on ruokaisa salaatti, ei vain ruoan lisäkesalaattina toimiva vihersalaatti. Kirkkokahvila ei tällaista ole aikaisemmin ollut tarjolla, mutta uuden tuotevalikoiman myötä on se tarkoitus ottaa valikoimaan (hinta 6 euroa). Salaatin hinta on huomattavasti edullisempi verrattuna kilpailijoihin. Lounasta ei Cafe Mutterissa, Kahvila ja Puoli Lillianissa eikä Kahvila Kasinonrannassa ole tarjolla, joten ne eivät kilpaile tässä tuoteryhmässä..

Tuote	Kirkkokahvila	Kahvila Kasinonranta	Cafe Mutteri	Cafe Picnic 2 paikkaa	Kotipizza	Kahvila ja Puoti Lillian
Kahvi	1,50	1,90	1,90	2,20	1,50	2,20
Makea leivonnainen	1,50	2,30	2,30	2,20	2,20	2,80
Suolainen leivonnainen	2,50	2,30	2,30	4,20	ei tarjolla	3,80
Salaatti	6,00	8,90	ei tarjolla	8,60	7,80	8,90
Lounas	7,00	ei tarjolla	ei tarjolla	9,20	6,20 - 7,90	ei tarjolla

Taulukko 4: Hintavertailu, kahvilat

Kaaviossa 3 esitetään kunkin tuoteryhmän edullisimmat hinnat kahvilakohtaisesti.



Kaavio 3: Kahvilakohtainen hintavertailu eri tuoteryhmittäin

Hintavertailun pohjalta voidaan todeta, että Kirkkokahvilan hintataso on kilpailijoita edullisempi. Mikäli kahvila saavuttaa mainetta hyvän ruoan ja laadukkaiden leivonnaisten tarjoajana, on kahvilalla edellytykset menestyä. Kilpailijoista Cafe Picnic on haastavin korkeammasta hintatasostaan huolimatta, koska se toimii ympäri vuoden niin lounas- kuin kahvilapalvelujen tarjoajana. Lisäksi ketjulla on Lauttasaaressa kaksi ravintolaa, joissa tuotevalikoima on laadukas ja monipuolinen. Kahvila ja Puoli Lillian kohdistaa palvelunsa pienten lasten vanhemmille. Se on lapsiperheiden osalta merkittävä kilpailija. Muut kilpailijat toimivat pääosin kesäisin ja ovat varteenotettavia kilpailijoita vain osan vuodesta.

Taulukon 5 kilpailija-analyysissä vertaillaan alueen kahviloita sijainnin, asiakaspaikkojen määrän, siisteyden, viihtyvyyden, valikoiman sekä palvelunlaadun näkökulmasta. Valikoiman monipuolisuus ja palvelunlaatu on arvosteltu asteikolla 1-5 (1=heikko, 5= kiitettävä).

	Kahvila Kasinoranta	Cafe Mutteri	Cafe Picnic 1	Cafe Picnic 2	Kahvila ja Puoti Lillian
Sijainti	uimaranta	keskusta	keskusta	yrittäjäalue	Länsiväylän toisella puolella
Helppo löytää	kyllä	kyllä	kyllä	ei	ei
Asiakaspaikat sisällä	20	30	20	106	40
Asiakaspaikat ulkona	60 -70	2	10	20	10
Siisteys	siisti	siisti	siisti	siisti	siisti
Viihtyvyys, muuta	viihtyisä upeat maisemat	viihtyisä, nähtävyys	ahdas	viihtyisä valoisa	sekava
Valikoima (1 - 5)	2	2	4	4	2
Palvelu (1 - 5)	3 (kiire)	4	4	4	4

Taulukko 5: Kilpailija-analyysi, kahvilat

Kahvila Kasinonrannan tulokset ovat heinäkuulta 2012, sillä kahvila palvelee vain kesäaikana. Muut havainnot ovat syyskuulta 2012. Kaikilla kahviloilla, lukuun ottamatta Kahvila ja Puoti Lilliana, on keskeinen sijainti Lauttasaaressa. Kahviloissa on asiakaspaikkoja suunnilleen saman verran. Poikkeuksen tekee Cafe Picnic 2, joka on huomattavasti muita suurempi. Kasinonrannan ulkoterasi on vertailussa suurin. Kaikki toimipaikat ovat siistejä. Tilajärjestelyltään Picnic 1 ja Lillian vaikuttavat muita ahtaamilta. Kahviloiden palvelutasossa ei ole suuria vaihteluja. Valikoimissa on merkittäviä eroja. Picnic-ketjun kahvilat erottuvat edukseen monipuolisella valikoimallaan.

## 10.2 Ravintolat

Kilpailija-analyysiin on otettu 11 erilaista ravintolaa Lauttasaaren alueelta. Ravintolat eivät kilpaile kahvilatuotteiden osalta Kirkkokahvilan kanssa, vaan ne haastavat lähinnä lounaspalvelujen osalta. Suurin osa ravintoloista on avoinna myös iltaisin ja viikonloppuisin. Useassa ravintolassa järjestetään erilaisia teemaviikkoja ja tapahtumia.

### Kilpailija 1: Bar 52, Heikkiläntie 2

Bar 52 sijaitsee Lauttasaaren Vattuniemen yritysalueella ja tarjoaa lounasta maanantaista perjantaihin. Lounaaseen kuuluu viisi eri lämminruokavaihtoehtoa. Tarjolla on lisäksi kala- ja salaattipöytä. Ravintolassa saa myös a la carte -annoksia. Kaikkia annoksia voi ostaa mukaan. Ravintola on auki joka päivä aamusta myöhään yöhön ja iltaisin on musiikki- sekä karaokeiltoja. Lounasravintolana Bar 52 kilpailee yritysalueen asiakkaita keskeisen sijaintinsa ja monipuolisen valikoimansa vuoksi.

### Kilpailija 2: Dansan Deli, Vattuniemenkatu 13

Dansan Deli sijaitsee Vattuniemen yritysalueella. Ravintola tarjoaa japanilaista ruokaa. Ravintola on auki maanantaista perjantaihin kello 8-15. Ravintolan tuotevalikoima on niukka. Palvelu on suunnattu kapealle asiakaskunnalle. Palvelu poikkeaa huomattavasti kotiruokaa tarjoavasta Kirkkokahvilasta. Japanilaisen ravintolan lounas muodostuu pääosin sushi-annoksista. Lisäksi on tarjolla salaattia ja pasta-annoksia. Ravintola järjestää myös japanilaisen ruoan kursseja. Dansan Deli tarjoaa myös catering-palveluja.

### Kilpailija 3: Kotipizza, Lauttasaarentie 29

Kotipizza sijaitsee keskustassa noin kilometrin päässä Kirkkokahvilasta. Kotipizza-ketjun vahvuuksia ovat tunnettu brändi sekä hyvä maine. Tuotevalikoima poikkeaa kahvilavalikoimasta merkittävästi. Pizzeria on lounaspalvelujen tuottajana Kirkkokahvilan merkittävä kilpailija.

### Kilpailija 4: Ravintola Blue Peter, Vattuniemen puistotie 1

Lauttasaaren venesataman yhteydessä toimivan pursiseuran alueella sijaitseva ravintola Blue Peter on avoinna joka päivä. Arkisin ravintolassa on tarjolla työlounasta sekä liikemieslounasta. Iltaisin ja viikonloppuisin ravintolassa on laaja a la carte - lista. Ravintolassa järjestetään perheille sunnuntaibrunsseja sekä säännöllisiä rapuviikkoja. Ravintolalla on asiakkailleen kaksi venepaikkaa satamassa. Isot kokoustilat ja oleskelutilat monipuolistavat ravintolan palvelutarjoomaa. Korkean hintatason ja veneilymaailmaan liittyvä ilmapiiriin vuoksi ravintola ei varsinaisesti kilpaile Kirkkokahvilan kanssa.

**Kilpailija 5: Ravintola Casa Mare, Gyldenintie 6**

Lauttasaaren keskustan alueella sijaitseva ravintola Casa Mare on avoinna joka päivä ja tarjoaa erillisen lounasmenun maanantaista perjantaihin. Lounasvalikoimaan kuuluu noutopöytä, keittolounas, salaattilounas tai erillisiä annoksia. Ravintolassa on myös erittäin monipuolinen a la carte - lista. Casa Mare järjestää teemaviikkoja. Ravintolassa on lapsille leikkinurkkaus. Ravintolan hintataso on huomattavasti korkeampi kuin Kirkkokahvilan, mutta monipuolisuudessaan ja keskeisellä sijainnillaan ravintola on huomattava kilpailija. Lisäksi ravintola on toiminut pitkään samoissa tiloissa, joten sillä on vakiintunut asiakaskunta.

**Kilpailija 6: Ravintola Long River, Isokaari 44**

Kiinalainen ravintola Long River sijaitsee samalla alueella Kirkkokahvilan kanssa. Ravintola on auki joka päivä ja tarjoaa monipuolisen menun kiinalaista ruokaa, mutta myös pihvejä, keittoa ja salaatteja. Ravintolassa ei ole erillistä lounasmenua. Long Riverin kilpailuvaltti on edulliset hinnat, mutta se ei varsinaisesti toimi lounasravintolana, eikä siten kilpaile Kirkkokahvilan kanssa.

**Kilpailija 7: Ravintola Lumbini, Vattuniemen ranta 2**

Ravintola Lumbini sijaitsee Vattuniemen ranta-alueella. Lumbini on nepalilainen ravintola, joka palvelee joka arkipäivä. Erillinen lounaslista on tarjolla maanantaista perjantaihin erittäin monipuolisen listavalikoiman lisäksi. Paikka on etnistä ruokaa tarjoava ravintola, mutta hintatasoltaan suhteellisen edullinen. Ravintola on vartenotettava kilpailija yritysasiakkaista Kirkkokahvilalle.

**Kilpailija 8: Ravintola Persilja, Tallbergin puistotie 1**

Ravintola Persilja tarjoaa välimerellistä ruokaa Italiasta, Kreikasta ja Turkista. Arkisin on tarjolla myös lounas. Lounasvalikoima on monipuolinen buffetlounaasta yksittäisiin annoksiin. Ravintolassa on a la carte - menu. Ravintola sijaitsee keskellä Lauttasaarta, mutta on hintatasoltaan reilusti Kirkkokahvilaa kalliimpi. Kilpailijana Persilja on huomioitava lähinnä lounaan osalta, mutta korkean hintatasonsa puolesta ei ehkä jokapäiväisenä ruokailupaikkana kilpaile Kirkkokahvilan kanssa.

**Kilpailija 9: Ravintola Pianissimo, Vattuniemenkatu 23**

Lauttasaaren Vattuniemessä sijaitseva ravintola Pianissimo tarjoaa lounasta arkisin kello 10.30-14.30. Muina aikoina ravintolassa voi tilauksesta järjestää kokous- tai juhlatilaisuuksia sekä vuokrata saunatiloja. Ravintola järjestää myös kokkikursseja, tapahtumailtoja ja diskoiltoja aikuisille. Ravintola on yritysalueella ja kilpailee lounasaikaan Kirkkokahvilan kanssa. Pianissimon valikoima rajoittuu kuitenkin vain päivittäin vaihtuvaan lounaslistaan, joka käsittää 3 lämmintä ruoka sekä ruokaisan salaatin.

#### Kilpailija 10: Ravintola Rixi Baari, Isokaari 24

Ravintola Rixi Baari sijaitsee Isokaarella, samalla puolella Lauttasaarta kuin Kirkkokahvila. Paikka on avoinna joka päivä aamusta iltamyöhään. Ravintola on baarityyppinen ja sijaitsee keskellä asuinalueita. Ravintola on vartenotettava kilpailija Kirkkokahvilalle, sillä valikoima on erittäin monipuolinen salaateista kasvisruokiin, pizzoista pihveihin ja kala-annoksista pik-kusuolaisiin. Lisäksi ravintolalla on catering-palvelu: ravintolan omassa konditoriassa valmistetaan tilauksesta erilaisia kakkuja. Hintataso on Kirkkokahvilaa korkeampi. Ravintolalla on todennäköisesti vankka asiakaskunta, joka pitää paikkaa ”kantakuppilanaan”.

#### Kilpailija 11: Ravintola Wanha Herra, Itälahdenkatu 7

Asuinalueen ravintola Wanha Herra tarjoaa a la carte -listalta pihvien ja muun valikoiman lisäksi mm. mummon lihapullia ja pyttipannua. Ravintolalla on ollut lounaslista erikseen, mutta se poistui 1.10. alkaen. Ravintola on joka päivä auki myöhään iltaan asti ja tarjoaa erilaisia teemailtoja. Kirkkokahvilan lounasta vastaavan kotiruoan tarjoaminen tekee Wanhasta Herrasta merkittävän kilpailijan, vaikka hintataso Kirkkokahvilaa korkeampi.

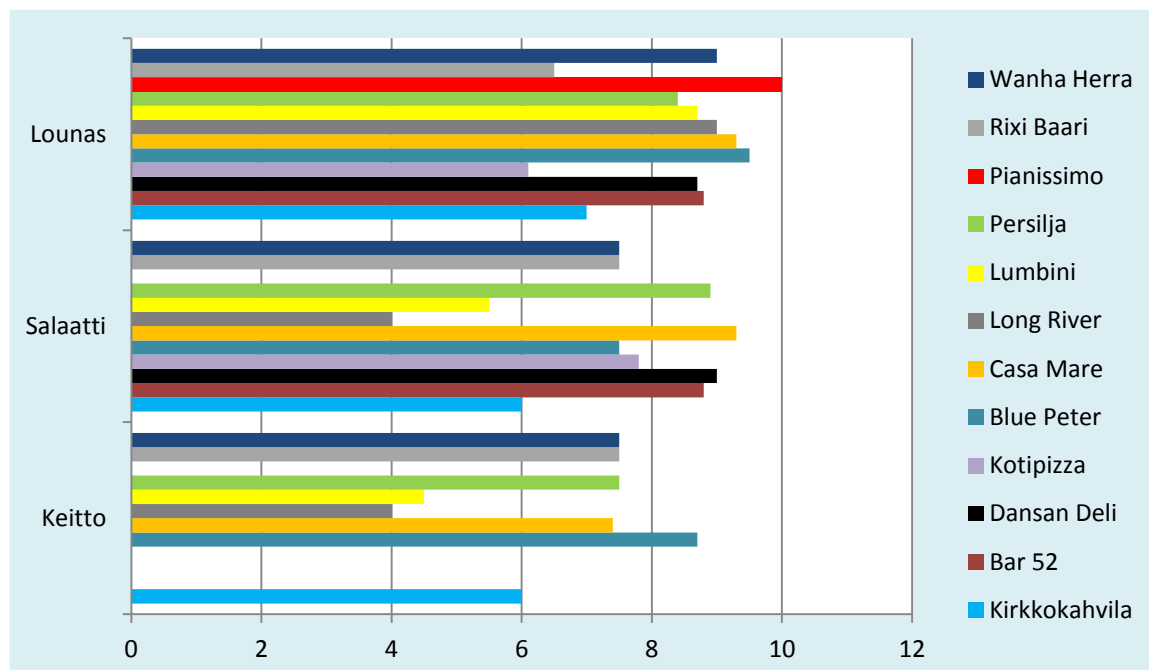
Taulukossa 6 ja kaaviossa 4 on vertailtu ravintoloiden hintoja Kirkkokahvilaan. Vertailuun on otettu keitto, salaatti sekä lounas. Mikäli ravintolassa ei ole jotain näistä lounasruokana tarjolla, on hinnaksi valittu vastaava tuote a la carte -listalta.

	Kirkko- kahvila	Bar 52	Dansan Deli	Koti- pizza	Blue Peter	Casa Mare	Long River	Lum- bini	Persil- ja	Pianis- simo	Rixi Baari	Wanha Herra
Keitto	6,00	ei tar- jolla	ei tar- jolla	ei tar- jolla	8,70	7,40	4,00- 7,00	4,50- 8,00	7,50	ei tar- jolla	7,50	7,50
Salaat- ti	6,00	8,80	9,00	7,80	7,50- 11,50	9,30	4,00- 7,00	5,50- 8,50	8,90- 9,20	ei tar- jolla	7,50- 10,00	7,50
Lounas tai menu	7,00	8,80	alkaen 8,70	6,10- 7,90	9,50	9,30- 9,50	alkaen 9,00	8,70	alkaen 8,40	10,00	alkaen 6,50	alkaen 9,00

Taulukko 6: Hintavertailu, ravintolat

Koska kyseessä on enimmäkseen ruokaravintoloita laajoin valikoimineen, on osaan vertailukohdista valittu useampi hinta osoittamaan tuoteryhmän monipuolisuutta. Ravintola Casa Maressa, ravintola Long Riverissä sekä ravintola Persiljassa on myös oma menu lapsille, mutta sitä ei ole huomioitu hintavertailussa.

Kaaviossa 4 on tuoteryhmittäin valittu ravintoloiden alimmat hinnat.



Kaavio 1: Hintavertailu, ravintolat

Hintavertailu osoittaa, että Lauttasaaren alueella on useita Kirkkokahvilaa huomattavasti korkeamman hintatason ravintolaa. Niiden kilpailuvaltti Kirkkokahvilaan nähden perustuu laajaan listavalikoimaan tai ravintolan monipuolisuuteen. Pizzaravintolat sekä etniset ravintolat pysyvät kilpailemaan Kirkkokahvilan kanssa samantasoisilla ja jopa edullisimmilla hinnoilla. Näiden ravintoloiden liikeidea poikkeaa ruoan suhteen merkittävästi Kirkkokahvilan kotiruosta eivätkä kilpaile jokapäiväisenä lounaspaikkana. Etnisillä ja pikaruokaravintoloilla on kuitenkin vankka asiakaskunta, joiden houkutteleva Kirkkokahvilan asiakkaiksi on haastava tehtävä ja vaatii huolellista markkinointia.

Taulukossa 7 on vertailtu Lauttasaaren ravintoloiden sijaintia, kokoa, viihtyisyyttä, siisteyttä, valikoimaa sekä palvelua toisiinsa. Suuri osa ravintoloista sijaitsee Vattuniemessä, jossa on erittäin paljon erilaisia yrityksiä. Ne kilpailevat näin ollen Kirkkokahvilan kanssa yritysten työntekijöiden lounasasiakkuudesta. Useat ravintoloista tarjoavat lisäksi catering-palveluja niin yksityisille kuin yritysasiakkaillekin. Tällaisia ovat esimerkiksi Dansan Deli, Ravintola Blue Peter, ravintola Casa Mare, ravintola Persilja ja ravintola Pianissimo.

	Bar 52	Dansan Deli	Koti-pizza	Blue Peter	Casa Mare	Long River	Lumbini	Persil-ja	Pia-nis-simo	Rixi Baari	Wanha Herra
Sijainti	yritys-alue	yritys-alue	kes-kusta	pursi-seura	kes-kusta	asuin-alue	yritys-alue	kes-kusta	yri-tys-alue	asuin-alue	yritys-alue
Helppo löytää	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakas-paikat sisällä	n 200	44	20	250	240	40-50	70	68	n 100	40	n 80
Asiakas-paikat ulkona	n 40	n 15	0	150	65	n 30	0	n 30	0	40	n 30
Siisteys	siisti	siisti	siisti	siisti	siisti	siisti	siisti	siisti	siisti	keski-tasoa	keskitasoa
Viihtyvyys, muuta	haus-ka	pelkis-tetty	ahdas	avara	viih-tyisä	nuh-juinen	erittäin viihtyisä	viih-tyisä	avara	kolkko	kodikas kul-makuppila
Valikoima (1 - 5)	4	2	4	5	5	3	5	5	2	5	3
Palvelu (1 - 5)	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3

Taulukko 7: Kilpailija-analyysi, ravintola

Analyysi osoittaa, että ravintoloiden koot vaihtelevat erittäin paljon. Kotipizzassa on 20 asiakaspaikkaa ja ravintola Blue Peterissä 250 asiakaspaikkaa sisällä ja 150 terassilla. Kirkkokahvilan noin 50 asiakaspaikkaa sijoittuu ravintoloiden kokovertailussa keskipaikkeille. Merkittävin ero Kirkkokahvilaan on ravintola Blue Peterissä. Se sijaitsee venesatamassa pursiseuran tiloissa ja on erittäin voimakkaasti meri- ja purjehdushenkinen korkean luokan ravintola. Kirkkokahvila edustaa kotiruokaa tarjoavaa edullista ja yhteisöllistä ruokapaikkaa, joten ne eivät kilpaile suoraan samoista asiakasryhmistä. Lisäksi Blue Peterin kokoustilat ovat huomattavasti suuremmat kuin Kirkkokahvilan. Kirkkokahvila tarjoaa kokouspalveluja lähinnä pienille yrityksille ja asunto-osakeyhtiölle sekä yhdistyksille.

Kaikkiin esiteltuihin ravintoloihin on asiakkaiden helppo löytää osoitetietojen avulla, sillä ne sijaitsevat pääosin pääväylien varrella. Kirkkokahvila sijaitsee Lauttasaaren kirkon sisäpihalla. Kahvilaan on vaikea löytää. Haastava sijainti edellyttää tehokasta markkinointia sekä opasteiden uusimista. Kilpailijoiden ravintoloista kaikki ovat pääosin siistejä. Valikoima vaihtelee

suuresti ravintoloiden välillä, varsinkin jos huomioidaan lounastarjonnan lisäksi a la carte -listat. Palvelu on jokseenkin samantasoista kaikissa kilpailijaravintoloissa. Osassa ravintoloita on suomea puhuva ulkomaalaistaustainen henkilökunta, joiden ystävällinen palveluasenne erottuu merkittävästi vastaavista suomalaisista toimijoista.

## 11 Markkinointisuunnitelma

Kahvilan tiloissa toimineen lounaspalvelun palveluista on kerrottu Lauttasaaren seurakunnan kotisivuilla sekä vuosittain ilmestyvässä toimintakalenterissa. Kahvilan palveluita tullaan jatkossa markkinoimaan säännöllisesti kotisivujen ja toimintakalenterin lisäksi lauttasaarelaisten omassa lehdessä Larussa sekä Länsiväylä- ja Kirkko ja Kaupunki - lehdissä. Kahvilalle perustetaan omat kotisivut Laurea-oppilaitosyhteistyön puitteissa. Facebook - ja Twitter-palvelun markkinointimahdollisuus hyödynnetään. Kahvilan viralliset avajaiset olivat syyskuun alussa. Markkinoinnissa hyödynnetään myös ns. sissimarkkinointia.

Vanhoille yritys- ja yhdistysasiakkaille lähetään kahvilan palveluista kertova esite ja palveluhinnasto. Samaa esitettä ja hinnastoa jaetaan Lauttasaaren yrityksiin ja liikkeisiin uusien yritysasiakkaiden houkuttelemiseksi. Kirkon tiloissa harrastaville ryhmille laaditaan oma markkinointimateriaali. Kahvilaan rakennetaan kanta-asiakasjärjestelmä, jossa asiakas saa käyttöönsä kanta-asiakaskortin. Ruokailtuaan kahvilassa 15 kertaa, hän saa 16:n aterian ilmaiseksi. Järjestelmä sitouttaa asiakkaat kahvilaan ja toisaalta myös asiakas hyötyy asiakassuhteen jatkuvuudesta. Koska tämän edun saaminen on yrityksen näkökulmasta satunnaista ja epäsäännöllistä, ei sitä huomioida kahvilan taloudellisissa laskelmissa.

Kahvilaan voi olla vaikea löytää ohikulkumatalla, sillä jalankulku- ja autoliikenne virtaa kauempana kirkon alueen ulkopuolella. Uusien asiakasryhmien tavoittamiseksi kahvilan ulkomainontaan tulee panostaa. Mainoskyltit sijoitetaan kirkon alueen ulkopuolelle, siten että sekä autoilevat että kävellessä liikkuvat potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan. Kirkon sisäpihalle sijoitetaan useampi mainostaulu ohjaamaan asiakkaat kahvilaan. Kahvilan sisäänkäynti ”kir-kastetaan” asiakkaille näkyväksi uusilla teippauksilla.

Jokainen asiakaskohtaaminen on markkinointitoimenpide. Asiakasuskollisuus syntyy luottamuksesta palvelun laatuun ja palvelun tuomasta asiakkaalle tuomasta lisäarvosta. Vanha, uskollinen asiakaskunta säilytetään tuottamalla palvelua, joka vastaa odotuksia ja aiempaa myönteistä palvelukokemusta lounaspalvelussa. Uusi asiakas hurmataan lämpimällä henkilökohtaisella palvelulla, makuelämyksillä sekä uusilla, yllättävillä palveluympäristön ratkaisuil-la. Koska kahvila haluaa profiloitua kyläkahvilaksi, korostuu erityisesti henkilökunnan palveluasenne. Kuulumisten vaihtaminen, rupattelu, toisten huomioiminen, kohteliaisuus sekä muut sosiaalisen kanssakäymisen taidot otetaan luontevasti käyttöön.



Kirkkokahvilan uusi logo (Kuvio 10) on suunniteltu yhteistyössä Kirkon Ulkomaanavun kanssa.



Kuvio 10: Kirkkokahvilan logo (Lauttasaaren srk 2012).

Markkinointimateriaali laaditaan yhteistyössä seurakunnan, Kirkon Ulkomaanavun sekä mainostoimiston kanssa. Tällä varmistetaan laadukas ja ulkoasultaan yhtenäinen markkinointikampanja, joka tavoittaa näkyvyydellään laajasti eri asiakasryhmiä.

## 12 Henkilöstösuunnitelma

Ravintola-alalla työskentely edellyttää alan ammattilaiselta ammatti- ja hygieniosaamisen (hygieniapassi) lisäksi hyviä sosiaalisia ja ryhmätyötaitoja, järjestely- ja organisointikykyä sekä tietoa työturvallisuudesta ja ergonomiasta. Jotta kahvilaliiketoiminta voisi olla kannattavaa, tulee emännän ja kahvilassa työskentelevien hallita perustiedot kannattavasta yritystoiminnasta. Tarkka ja huolellinen toiminta keittiössä, jossa raaka-aineita säilytetään, käsitellään ja tarjotaan asianmukaisesti, takaa taloudellisesti kestävä toiminnan. Tällä hetkellä kahvilassa työskentelevä emäntä on ruoka-alan ammattilainen, jolla on vahva ammatillinen osaaminen sekä pitkän kokemuksen kartuttamaa hiljaista tietoa. Lounaspalvelu muuttuu nyt tulosvastuulliseksi kahvilatoiminnaksi. Siksi tulee varmistaa, että koko henkilöstö saa riittävän perusteellisen perehdytyksen keittiötyöskentelyyn, asiakaspalveluun, kassatyöskentelyyn sekä puhtaanapidon tehtäviin. Kahvilaan laaditaan omavalvontasuunnitelma. Elintarvikevirasto Evi-  
ran Internet-sivuilla on ohjeet sekä valmiit lomakkeet omavalvonnan suunnittelun tueksi.

## 12.1 Henkilökunnan toimenkuvat

Kahvilassa työskentelee kokopäiväinen emäntä. Hänen apunaan keittiössä ja kahvilan asiakas- palvelussa työskentelee siviilipalvelusta suorittava mies. Kahvilan työntekijöille on laadittu toimenkuvat (Taulukko 8).

Tehtävä	Toimenkuva
Emäntä Työaika 7-15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vastaa kahvilan toiminnasta</li> <li>- vastaa kahvilan liittyvästä budjetoinnista yhdessä lähiesimiehen ja kirkkoherran kanssa</li> <li>- tarkistaa tilitykset aamuisin</li> <li>- suunnittelee kahvilapalvelut yhdessä toiminnasta vastaavan tiimin kanssa (kirkkoherra, lähiesimies, vapaaehtoistyön koordinaattori)</li> <li>- vastaa hankinnoista ja tilauksista</li> <li>- vastaa kahvilatyön suunnittelusta</li> <li>- vastaa ruuan valmistuksesta ja muiden tuotteiden tarjolle panosta</li> <li>- vastaa kahvilan myyntityöstä ja asiakaspalvelusta</li> <li>- vastaa keittiön ja kahvilan hygieniasta ja siivouksesta</li> <li>- vastaa muun henkilöstö perehdyttämisestä</li> <li>- vastaa tilaustarjoilujen organisoimisesta</li> <li>- vastaa kahvilapalveluiden sisäisestä laskutuksesta</li> <li>- vastaa kahvilan hyvästä hengestä ja tunnelmasta</li> </ul>
Kahvilatyöntekijä Työaika 11-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osallistuu kahvilatuotteiden valmistukseen ja tarjolle panoon emännän ohjauksessa</li> <li>- täyttää vitriinit ja muut palvelutiskit ennen kahvilan avaamista</li> <li>- toimii kassatehtävissä ja asiakaspalvelussa</li> <li>- huolehtii kahvilatilojen siisteydestä</li> <li>- vastaa astiahuollosta</li> <li>- sulkee kahvilan ja tekee kassan iltatilitykset</li> <li>- vastaa vitriinin ja palvelutiskien tyhjentämisestä ja siivouksesta</li> <li>- osallistuu tilaustarjoilujen järjestämiseen emännän johdolla</li> </ul>

Taulukko 8: Kahvilatyöntekijöiden toimenkuvat

Emäntä vastaa ensisijaisesti ruuan ja kahvilatuotteiden valmistuksesta. Siviilipalvelusmiehen tehtäviin kuuluu avustavat tehtävät keittiössä sekä puhtaanapidon ja asiakaspalvelun tehtävät. Heidän lisäksi kahvilan asiakaspalvelutehtävissä tulee työskentelemään vuoropäivin seurakunnan muuta henkilöstöä, kuten suntioita, lapsi- ja nuorisotyöntekijöitä, diakoneja sekä pappeja. Kahvilassa asiakaspalvelutehtävissä työskentelevä työntekijä vastaa tuotteiden esillepanosta, kahvilan avaamisesta, kassatyöstä sekä kahvilan tilojen puhtaanapidosta. Asiakaspalveluvuorossa oleva työntekijä tulee iltavuoroon, jolloin hän huolehtii palvelutiskin täy-

dennyksestä, asiakaspalvelusta kassalla sekä kahvilan sulkemiseen liittyvistä tehtävistä ja kassan tilityksistä. Seurakunnan työntekijöiden on kahvilan työtehtävien lomassa mahdollista luontevasti kohdata seurakuntalaisia ja alueen asukkaita.

Kahvilan toiminnan vakiinnuttua on mahdollista, että lisähenkilökunnan rekrytointi tulee ajankohtaiseksi. Rekrytoitaessa uutta työntekijää kiinnitetään erityinen huomio koulutukseen, työkokemukseen sekä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Hänellä tulee olla hygieniapassi. Rekrytoinnin tavoitteena on luoda tiimi, jossa vallitsee saumaton yhteishenki ja hyvä tunnelma. Erityinen huomio kiinnitetään rekrytoitavan palveluasenteeseen sekä palvelutaitoihin. Asiakaspalveluhenkilöstön toiminta vaikuttaa suoraan asiakkaiden viihtyvyyteen ja palvelun laatuun ja sitä kautta kahvilan hyvään tulokseen. Uudelle työntekijälle laaditaan kirjalliset työsopimukset. Sopimuksessa sovelletaan neljän kuukauden koeaikaa. Koeajalla varmistuu uuden työntekijän ammatillinen valmius sekä soveltuvuus työhön. Emäntä vastaa uuden työntekijän huolellisesta ja suunnitelmallisesta perehdyttämisestä.

Siviilipalvelusmiesten työpanosta tullaan myös jatkossa hyödyntämään entiseen tapaan. Kahvilapalveluksesta kiinnostuneet hakijat haastatellaan ja mikäli sopiva ehdokas löytyy, hänet otetaan kahvilan palvelukseen. Lisäksi aloitetaan yhteistyö Keskuspuiston ammattiopiston kanssa harjoittelutoiminnan käynnistämiseksi. Ammattiopiston catering-linjalla opiskeleville kokeille sekä tulevilla kodinhuoltajille tarjotaan aktiivisesti harjoittelumahdollisuutta kahvilan eri tehtävissä.

Seurakunnalla on pitkät perinteet vapaaehtoistoiminnassa ja toiminnan organisoinnista vastaa tällä hetkellä tehtävään nimetty diakoni. Vapaaehtoiset voivat työskennellä kahvilassa satunnaisissa tehtävissä, mikäli toimintaa ohjaa hygieniapassin omaava henkilö. Säännöllinen toiminta, joka kestää yli kolme kuukautta edellyttää hygieniapassia. Tulevaisuudessa harkitaan vapaaehtoisten kahvilaisäntien ja kahvilaemäntien rekrytointia kahvilaan. Vapaaehtoiset voivat ilman hygieniapassia tarjoilla ruokaa, toimia kassa- ja asiakaspalvelutehtävissä sekä puhtaanapidon tehtävissä. Vapaaehtoisten roolia erilaisten tapahtumien järjestelyissä (mm. Larun Juhannus ja Larun Adventti) voidaan lisätä. Tapahtumien suunnittelu, organisointi ja toteuttaminen vaativat runsaasti työtä etukäteisvalmisteluissa, keittiössä, asiakaspalvelussa, toimintapisteissä ja loppusiivouksissa, joten innokkaiden ja osaavien vapaaehtoisten työpanos on arvokas.

Seurakunnan henkilöstölle järjestetään koulutusta kahvilan toiminnasta, hygieniasta ja puhtaanapidosta. Keittiöhenkilökunnalle sekä kahvilassa työskentelevälle seurakunnan henkilöstölle järjestetään koulutusta uuden kassajärjestelmän käyttöönotosta. Koulutuksesta vastaa laitetoimittaja. Kahvilan puhtaanapidon sekä omavalvontasuunnitelman päivittämiseksi järjestetään teemailta oppilaitosyhteistyönä Laurea kanssa. Koulutusta vetävät Laurean aikuis-

opiskelijat, jotka ovat alan ammattilaisia. Kirkon koulutuskeskus sekä Kirkkohallitus järjestävät kursseja ja koulutusta eri henkilöstöryhmille. Tarjolla on esimerkiksi esimiesvalmennusta sekä ammatillista osaamista vahvistavia kursseja. Muutostilanteen hyvä hallinta voi edellyttää omien tietojen päivytystä ja uuden osaamisen haltuunottoa. Seurakunta kustantaa mahdollisuuksien mukaisesti tarvittaessa myös kahvilassa vapaaehtoisena työskentelevien hygieniakoulutuksen.

## 12.2 Ehdotuksia henkilöstöratkaisuiksi

Taulukossa 9 analysoidaan erilaisiin henkilöstöratkaisuihin liittyviä etuja ja haittoja.

Malli	Edut ja haitat
1. Palkataan emännän lisäksi yksi osapäiväinen kahvilatyöntekijä. Siviilipalvelusmies apuna.	<p>Edut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mahdollisuus valmistaa ruokaa ja leivonnaisia runsaasti paikalla =&gt; parempi myyntikate tuotteilla, parempi kannattavuus</li> <li>- resursseja panostaa kahvilan toiminnan kehittämiseen</li> <li>- mahdollistaa aukioloaikojen laajentamisen esimerkiksi lauantaihin</li> <li>- voidaan palkata palkkatuen turvin, jonka myöntää te-toimisto työnantajalle työttömän henkilön palkkakustannuksiin</li> </ul> <p>Haitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lisää kustannuksia</li> </ul>
2. Emäntä on ainoa palkallinen työntekijä. Siviilipalvelusmies apuna.	<p>Edut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kustannuksia säästyy</li> </ul> <p>Haitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- emäntä joutuu ”repeämään” keittiöön ja kahvilaan, jos siviilipalvelusmies on poissa töistä</li> <li>- emännän sairastuessa ei ammattitaitoista työvoimaa</li> <li>- ei mahdollista kehittää toimintaa, kun työvoimaresurssi niukka</li> <li>- kahvilan toiminta yhden kortin varassa</li> <li>- emäntä tekee jatkuvasti ylitöitä = työ kuormittaa liikaa</li> <li>- joudutaan käyttämään puolivalmisteita ja raakapakasteita, jotka ostohinnaltaan kalliimpia</li> </ul>
3. Emäntä jatkaa ainoana kahvilan työntekijänä. Siviilipalvelusmies apuna. Kahvilan kassatyöstä vastaavat kirkon muut työntekijät vuorotellen (viikko 36 diakonit, viikko 37 suntiot)	<p>Edut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pienet palkkakustannukset</li> <li>- koko henkilökunta sitoutunut kahvilaan</li> <li>- vaihtelua ja uusia työrooleja</li> </ul> <p>Haitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- emännän työkuorma kova</li> <li>- resurssit lounaan valmistamiseen: jääkö kahvilan muu toiminta kehittämättä?</li> <li>- emännän poissa ollessa ammattitaitoinen henkilökunta puuttuu</li> <li>- muiden työntekijöiden haluttomuus uusiin tehtäviin</li> </ul>

Taulukko 9: Erilaisia henkilöstöratkaisuja

Seuraavissa laskelmissa 1 ja 2 on esitetty työvoimankäytön suunnittelulaskelmat. Laskelmat auttavat hahmottamaan eri työntekijämäärien vaikutusta henkilöstökuluihin.

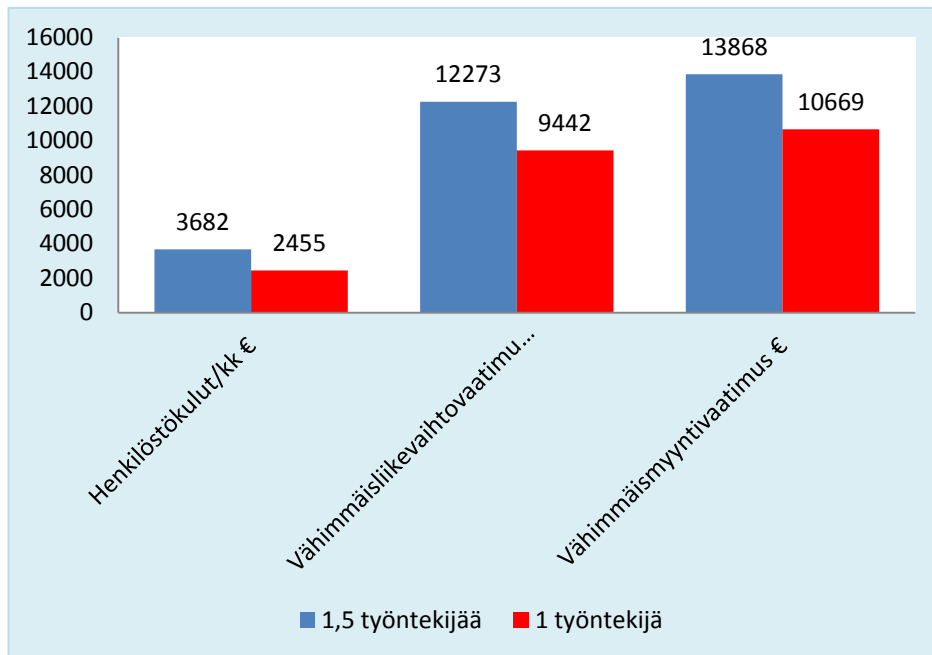
Laskelma 1: Kahvilassa työskentelee 1 kokopäiväinen ja 1 puolipäiväinen työntekijä.

Tuntipalkka	11,80 €
Sivukulut (%)	36
Tuntipalkka sivukuluineen	16,08 €
Tunnit viikossa (Kahvila avoinna 10 -18: työaika 7-19)	60
Tunnit kuussa	240
Henkilökuntaa tarvitaan	1,5
Henkilöstökulut / kk (sis. sivukulut)	3 682 €
Vähimmäisliikevaihtovaatimus	12 273 €
Vähimmäismyyntivaatimus	13 868 €
Ennustettu kuukausimyynti	13 680 €
Ennustetun myynnin ja myyntivaatimuksen ero	- 1 %
Tavoiteltu henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta	30 %

Laskelma 2: Kahvilassa työskentelee 1 kokopäiväinen työntekijä. Muu työvoima muodostuu siviilipalvelusmiehistä ja muusta seurakunnan henkilöstöstä sekä vapaaehtoisista.

Tuntipalkka	11,80 €
Sivukulut (%)	36
Tuntipalkka sivukuluineen	16,08 €
Tunnit viikossa (Kahvila avoinna 10 -18: emäntä 8-16)	38,15
Tunnit kuussa	152,60
Henkilökuntaa tarvitaan	1
Henkilöstökulut / kk (sis. sivukulut)	2 455 €
Vähimmäisliikevaihtovaatimus	9 442 €
Vähimmäismyyntivaatimus	10 669 €
Ennustettu kuukausimyynti	13 680 €
Ennustetun myynnin ja myyntivaatimuksen ero	22 %
Tavoiteltu henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta	26 %

Kaaviossa 5 on henkilöstökulujen vertailua havainnollistamalla vaihtoehdot pylväsdiagrammin avulla.



Kaavio 5: Henkilöstökulujen vertailu

### 13 Investoinnit ja taloussuunnitelma

Kahvilan tilat ovat uudet ja monikäyttöiset. Kahvilasta puuttuu vesipiste ja viemärinti. Korjaustyöt tehdään nopeutetussa aikataulussa. Kahvilaan hankitaan kahvinkeitin sekä lämpölevyt. Erikoiskahvit voi edelleen ottaa automaatista. Kahvilan kassakone ja korttimaksupääte hankitaan heti, jotta henkilökunta voidaan kouluttaa kassajärjestelmän käyttöön. Jotta kylmäsäilytystä tarvitsevat kahvilatuotteet (juomat, levitteet, jälkiruoka) saadaan turvallisesti tarjolle ja myyntiin, hankitaan kylmäallas (esimerkiksi Metoksen malli Drop-in kylmäallas 1200 D-I CB 1200 Proff US-2L). Kylmäaltaan jatkoksi hankitaan pieni tarjoilupöytä leiville.

Kahvilan työntekijöille hankitaan uudet, raikkaat työasut, jotka luovat rentoa ja iloista vaikutelmaa, mutta sopivat kuitenkin kahvilan henkeen ja tyyliin. Helsingin seurakuntayhtymä on kustantanut kahvilan remontin sekä siihen liittyvät investoinnit. Normaalista yritystoiminnasta poiketen, näitä investointeja ja kuluja ei seurakunnan tarvitse kuolettaa kahvilan tuotoista. Yrityksen investointilaskelmat on tästä syystä rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Kirkkokahvilan liiketoiminta pyritään heti toiminnan käynnistämisestä alkaen rakentamaan siten, että se on kannattavaa ja taloudellisesti kestävä. On tiedostettu, että uuden toimijan tulo markkinoille ottaa oman aikansa ja se edellyttää toimijalta aktiivista asennetta ja luovia markkinointitoimenpiteitä. Kahvilan myynnin arvioidaan kasvavan asteittain tunnettuuden lisääntyessä. Liiketoimintasuunnitelman laskelmat perustuvat arvioon, että kahvilassa tulee asioimaan noin 100 asiakasta päivässä. Lisäksi tulevat ns. kerhoasiakkaat sekä tilausasiakkaat, jotka ovat kahvilan merkittäviä asiakasryhmiä.

Talouden suunnittelun ja hallinnan tueksi on laadittu seuraavat laskelmat: arvio myynnin jakaumasta ja keskiostoksesta sekä myyntiennuste (Taulukot 10 ja 11).

Tuoteryhmät	Ryhmän osuus kokonaismyynnistä %	Tuotteen verollinen hinta €	Tuotteen osuus ryhmän myynnistä %	Tuoteryhmän painotettu keskiarvohinta (sis. alv.) €	Tuoteryhmän painotettu keskiarvohinta (veroton) %	Arvio ryhmän kateprosentista %
<b>Ruokatuotteet</b>	30					
Lämmin ruoka		7,00	50			
Salaatti		6,00	25			
Keitto		6,00	25			
			yht. 100	6,50	5,75	62
<b>Kahvilatuotteet</b>	20					
Kahvi, tee		1,50	35			
Erikoiskahvi		2,00	10			
Kaakao		1,50	5			
Virvoitusjuoma		2,50	5			
Trip - mehu		0,80	5			
Leivonnainen		1,50	20			
Suolainen		2,50	20			
			yht. 100	1,76	1,56	63
<b>Take - away</b>	5					
Salaatti		6,00	10			
Keitto		6,00	10			
Leivonnainen		1,50	80			
			yht. 100	2,40	2,12	50
<b>Muut</b>	5					
Makeispussi		2,50	50			
Jäätelö		1,50	40			
Pikku purtava		2,00	10			
			yht. 100	2,05	1,81	42
<b>Tilaustuotteet</b>	40					
Sisäinen kokous		3,00	30			
Ulkoinen kokous		4,00	30			
Välipala		4,00	10			
Kerhotarjoilu		3,00	20			
Kirkkokahvi		1,50	10			

Taulukko 10: Arvioitu myynnin jakauma ja keskiostos

Myynti	Verollinen €	Veroton €	Muuttuvat kulut (42 %)	Myyntikate €
Myynti/p	684	605	254	351
Myynti/vko	3 420	3 027	1 271	1 754
Myynti/ kk	13 680	12 106	5 085	7 021
Myynti/ v	164 160	145 274	61 015	84 259
Myynti/ as.pa./kk	274	242	102	140
Myynti/ as.pa./v	3 283	2 905	1 220	1 685

Veroton keskiostos 3,36 €/päivä, verollinen keskiostos 3.80 € / päivä

Asiakasarvio: 100 kahvila-asiakasta, 50 kerholaista, 30 tilausasiakasta/päivä

Laskelmassa ei huomioitu tapahtumatuottoja: arvio 4 500€/ vuosi (3 tapahtumaa/v X 1 500e)

Myyntikateprosentti 58 %

Taulukko 11: Myyntiennuste perustuen keskiostokseen ja myyntikatelaskelma

Tulosennusteet, joissa on sekä kahvilan arvioidut tuotot että kiinteät ja muuttuvat kustannukset on laadittu realistiseksi (Taulukko 12 ja 13).

		kk	%		koko vuosi	%
Myynti		13 680	113		164 160	113
Oikaisuerät, alv 13 %		1 574	13		18 886	13
<b>Liikevaihto</b>		12 106	100		145 274	100
Muuttuvat kulut:						
Aineostot	5 085				61 015	
Muuttuvat kulut yht.		5 085	42			42
<b>Myyntikate</b>		7 021	58		84 259	58
Kiinteät kulut:						
Henkilöstökulut 1,5 työntekijää (sis. sivukulut)	3 682			44 183		
<b>Palkkakate</b>		3 339			40 076	
Sähkö, Internet, muut kulut (arvio)	500			6 000		
Markkinointikulut (arvio)	500			6 000		
Kiinteät kulut yht.		1 000			12 000	
<b>Käyttökate</b>		2 339			28 076	

Taulukko 12: Tulosennuste ensimmäiselle toimintavuodelle



Vuosi	1		3		5	
	€	%	€	%	€	%
Myynti vuodes- sa	164 160	113	169 085	113	173 168	113
Liikevaihto	145 274	100	147 104	100	150 656	100
Aineostot	61 015	42	61 784	42	63 276	42
Myyntikate	84 259	58	85 320	58	87 380	58
Henkilöstökulut	44 183	30	44 720	30	45 799	30
Palkkakate	40 076	28	40 600	28	41 581	28
Kiinteät kulut	12 000	8	12 151	8	12 444	8
Käyttökate	28 076	19	28 449	19	29 137	19

Taulukko 13: Tulosennusteet 1., 3. ja 5. toimintavuodelle

Ensimmäisen toimintavuoden lukujen perusteella on kahvilalle laskettu kriittinen piste sekä varmuusmarginaali.

Kriittinen piste =  $(4\,682 / 58) \times 100 = 8\,072 \text{ €/kk}$

Varmuusmarginaali =  $13\,680 - 8\,072 = 5\,608 \text{ €/kk}$

Varmuusmarginaaliprosentti 41 %

## 14 SWOT-analyysi

Yhteisöllisen kyläkahvilan SWOT-analyysissä on arvioitu kahvilan liiketoimintamahdollisuuksia monelta eri kannalta (Taulukko 14). Kahvilan vahvuuksia ovat mm. yhteys seurakuntaan ja sen toimintaan sekä henkilökunnan sitoutuneisuus. Kahvilaprojektin nimekkään yhteistyökumppanin Kirkon Ulkomaanavun mukanaolo mahdollistaa laajemman näkyvyyden ja lisää käytettäviä resursseja. Kahvilalla on arvioinnin mukaan mahdollisuudet kehittyä oman alueensa viihtyisäksi olohuoneeksi. Se edellyttää kuitenkin avarakatseista asennetta ja aktiivista toimintaa sekä markkinoinnissa että kahvilan asiakaspalvelussa.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vahva taustayhteisö, valmis organisaatio</li> <li>- ”turvattu talous” seurakunnan tuella</li> <li>- sitoutunut keittiöhenkilökunta</li> <li>- seurakunnan johdolla rohkeutta uudistaa toimintaa</li> <li>- hienot tilat</li> <li>- hyvämaineinen, trendikäs yhteistyökumppani KUA</li> <li>- hyvä sijainti</li> <li>- alueen asukkaiden ostokyky hyvä</li> <li>- kontaktiverkostot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanhoihin kaavoihin kangistuminen</li> <li>- kahvilaan vaikea löytää</li> <li>- toimistomainen tunnelma</li> <li>- emäntään identifioitunut toiminta</li> <li>- tuntematon toimija</li> </ul>
Uhat	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintaa liikaa</li> <li>- koordinointi puuttuu</li> <li>- markkinointi ei onnistu tai sillä ei tavoiteta uusia asiakasryhmiä</li> <li>- henkilökunnan muutosvastarinta</li> <li>- onko todellista kykyä uudistua</li> <li>- alkuperäinen idea avoimesta kohtaamispaikasta hukkuu: jää ”kirkon kahvilaksi”</li> <li>- asiakaskunnan pienuus ja alhainen hintataso eivät riitä ylläpitämään kannattavaa toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oman alueensa sydän</li> <li>- ainutlaatuista palvelua</li> <li>- uusi palvelukonsepti</li> <li>- todellista tuottoa Kirkon Ulkomaanavulle</li> <li>- seurakunnan tunnettavuus kasvaa</li> <li>- voi toimia tulevaisuudessa jakelukanavana lähialueen yrityksille</li> <li>- harjoittelupaikkoja alan opiskelijoille</li> </ul>

Taulukko 14: Kahvilaliiketoiminnan SWOT- analyysi

## 15 Riskianalyysi

Kahvilaliiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä riskitekijöitä on arvioitu mahdollisimman huolellisesti ja potentiaaliin riskeihin pyritään varautumaan ennakolta. Nämä riskit on esitetty taulukossa 15. Jokaisesta mahdollisesta riskistä on esitetty todennäköisyys, mitä seurausta riskistä on sekä toimenpiteet, joilla yritys pyrkii vähentämään riskin todennäköisyyttä.

Hygieniariski on aina suuri käsiteltäessä elintarvikkeita. Seuraukset voivat olla vakavia sairastumistapauksia ja johtaa kahvilan sulkemiseen. Riski pyritään minimoimaan noudattamalla korkeaa hygienian tasoa elintarvikkeiden hankinnassa, kuljetuksessa, säilytyksessä, käsittelyssä sekä tarjolle panossa. Omavalvonta on osa päivittäistä rutiinia. Työntekijöiden perusteellisella ja jatkuvalla perehdytyksellä varmistetaan osaaminen ja ammattitaito. Henkilöriskin todennäköisyys arvioidaan melko suureksi: kahvilassa työskentelee yksi ravintola-alan ammattilainen sekä muita seurakunnan työntekijöitä ja siviilipalvelusmies. Tulee varmistaa, että henkilöstö on perehdytetty tehtäviinsä. Lisäksi tulee varautua mahdollisiin sairaus- ja muihin poissaoloihin varasuunnitelmalla. Mikäli tulee lisärekrytointeja, ne tehdään huolellisesti.

Riski	Todennäköisyys	Vaikutukset	Toimenpiteet minimoimiseksi
hygieniariski	suuri	sairastumistapaukset	omavalvonta koulutus
henkilöriski	melko suuri	henkilövahingot sairastumiset	perehdytys sijaisjärjestelyt
tilojen vahinkoriski	suuri	rikkoutumiset	vakuutukset toimintaohjeet
taloudellinen riski	melko suuri	toiminta ei kannata ja lopetetaan	markkinointi tuotekehitys oman työn kehittäminen

Taulukko 15: Riskianalyysi

Vahinkoriskit, jotka voivat kohdistua toimitiloihin, koneisiin ja laitteisiin ovat suuria valmistuskeittiössä. Niihin varaudutaan vakuutusturvalla sekä taloudellisilla ja turvallisilla toimintatavoilla. Taloudellinen riski arvioidaan melko suureksi, mikäli myynti kehittyy hitaasti. Riskin minimoimiseksi markkinoidaan palvelua tehokkaasti sekä kehitetään tarvittaessa tuote- ja palveluvalikoimaa. Kahvilaliiketoiminta on kilpailtu liiketoiminnan ala. Alan kehittymistä sekä toimintaympäristön muutoksia tulee tarkkailla jatkuvasti. Oma toimintaa ohjaa jatkuvan parantamisen periaate.

16 Kuvia Kirkkokahvilan sisäänkäynnistä



Kuva 3: Käynti kirkon pihalle



Kuva 4: Kirkkokahvilan kesäterassialue





Kuva 5: Kirkkokahvilan sisäänkäynti



Kuva 6: Oven teippaukset